

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU

Problematika managementu v armádním sportu

Problems of management in military sport

Student: Filip Klepek

Vedoucí bakalářské práce: Doc. RNDr. Irena Durdová, Ph.D.

Ostrava 2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

ve smyslu § 17, odst. f, zákona č. 111/98 Sb. a Studijního a zkušebního řádu pro studium v bakalářských studijních programech Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava, čl. 23 až 26

Jméno studenta: **Filip Klepek**

Studijní obor: **Sportovní Management**

Název tématu: **Problematika managementu armádního sportu**

Anglický název tématu: **Problems of management in military sport**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í (o s n o v a):

1. Úvod
2. Teoretický úvod do problematiky, vymezení klíčových pojmů
3. Management armádního sportu v ČR, organizační struktura
4. Model financování armádního sportu
5. Efektivita armádního sportu z hlediska přínosu pro sport v ČR
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Přílohy

Seznam odborné literatury:

DURDOVÁ, I. *Sportovní management*. 1. vydání. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, Ekonomická fakulta, 2002, 121 str. ISBN 80-248-0130-2.

NOVOTNÝ, J. *Ekonomika sportu*. 1. vydání. Praha: ISV, 2000, 248 str. ISBN 80-85866-68-4

PEKOVÁ, J; PILNÝ, J; *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. 1. vydání Praha: ASPI publishing, 2002, 442 str. ISBN 80-86395-21-9

Vedoucí bakalářské práce: Doc. RNDr. Irena Durdová, Ph.D.

Datum zadání bakalářské práce: 20. listopadu 2009

Datum odevzdání bakalářské práce: 7. května 2010

.....
vedoucí katedry

.....
děkan

V Ostravě dne 20. 11. 2009

PROHLÁŠENÍ

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracoval samostatně.
Přílohy č. 2 a č. 3 mi dané k dispozici jsem samostatně doplnil.“

V Ostravě 5. července 2010

.....

Filip Klepek

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych velice rád poděkoval panu Miroslavu Tulisovi za věcné rady, studijní materiál a dokumenty, které mi poskytl. Děkuji paní Doc. RNDr. Ireně Durdové, Ph.D. za pomoc a konzultace při vedení mé bakalářské práce. V neposlední řadě také děkuji svým rodičům.

Obsah

1. Úvod.....	8
2. Teoretický úvod do problematiky.....	10
2.1. charakteristika sportu.....	10
2.1.1. pojem sport.....	10
2.1.2. sport, jev společenský a hospodářský.....	11
2.1.3. organizování ve sportu.....	14
2.2. role státu ve sportu.....	16
2.2.1. veřejný statek.....	16
2.2.2. zabezpečení státní sportovní reprezentace.....	18
2.2.3. rezortní sportovní centra.....	20
2.3. management.....	22
2.3.1. pojem management.....	22
2.3.2. vývoj managementu.....	22
2.3.3. definice managementu.....	23
2.3.4. manažerské funkce.....	23
2.3.5. sportovní management.....	25
2.3.6. manažerské role.....	26
2.3.7. cíle manažera.....	27
2.4. financování.....	27
2.4.1. řízení financování.....	28
2.4.2. druhy financování.....	29
2.4.3. financování sportu v ČR.....	29
3. Management armádního sportu v ČR.....	33
3.1. systém přípravy ke státní sportovní reprezentaci.....	33
3.1.1. příprava ke státní a rezortní sportovní reprezentaci.....	33
3.1.2. systém armádního vrcholového sportu.....	34
3.1.3. vývoj systému AVS.....	37
3.1.4. organizační struktura systému AVS.....	38
3.1.5. vzdělávání a příprava personálu.....	39
3.2. mezinárodní rada vojenského sportu.....	39
3.3. vědeckovýzkumné pracoviště CASRI.....	40
4. Model financování armádního sportu.....	42
4.1. finanční zdroje.....	42
4.1.1. kapitola MŠMT ČR.....	42
4.1.2. kapitola MO ČR.....	42
4.1.3. finanční zabezpečení RSC.....	43
4.2. druhy výdajů RSC.....	44
4.2.1. neinvestiční výdaje.....	44
4.2.2. investiční výdaje.....	48
4.2.3. logistické zabezpečení.....	49
4.3. rozpočtování, kontrola, odpovědnost.....	50
5. Efektivita armádního sportu z hlediska přínosu pro sport v ČR.....	52
5.1. analýza financování sportu v ČR.....	52
5.2. sportovní výslednost.....	54
5.3. metodika plánování a hodnocení činnosti.....	55
5.3.1. metodika plánování.....	55
5.3.2. hodnocení činnosti.....	56

5.4. rozhovory s předními představiteli MO.....	58
5.4.1. otázky pro ředitele ASC DUKLA.....	58
5.4.2. otázky pro náměstka MO pro vyzbrojování.....	59
5.5. Shrnutí výsledků šetření.....	61
6. Závěr.....	63

1. Úvod

Historický vývoj tělesné kultury a sportu je již odedávna úzce spjat s vývojem válečnictví a vojenství. Pokud nahlédneme do dějin lidstva, můžeme nalézt společný motiv pro vznik tělesné kultury a sportu. Tím je bezesporu, uctívání Božstev a kultů různých národů, formou her a oslav, kde byl sport zastoupen svými pravděpodobně nejstaršími disciplínami, tancem a zápasem. Při komparaci vývoje tělesných kultur Evropských, Asijských a později i celosvětových, je zcela zřejmé, že zápas byl opravdu tou nejstarší a nejzákladnější formou sportovního utkání ať už šlo o zápas muže proti muži nebo muže proti zvířeti.¹ Formování pravidel a technik zápasu vedlo k vzniku bojových umění. Většina těchto bojových umění vycházela a stále vychází z hlubokého filozofického základu, přesto, a možná právě proto, měla tato bojová umění největší uplatnění ve vojenství a armádě.

Pýchou každého panovníka, krále, či císaře, byla silná, početná a dobře vybavená armáda. Pokud abstrahujeme od pojmů jako je vojenská strategie a budeme předpokládat stejnou technickou vybavenost obou válčících táborů, jsou prvky rozhodující o úspěchu či neúspěchu, tělesná zdatnost, psychická odolnost a schopnost anticipace jedince, potažmo kolektivu. V podstatě se tedy jedná o prvky, které přímo korespondují s moderním pojetím sportu a také se složkami tvořící výkon, popřípadě výkonnost. S nadsázkou můžeme tvrdit, že válka, resp. bitva je jakousi prapůvodní formou šampionátu, resp. mistrovského utkání. Pokud tedy nebyl voják dostatečně fyzicky připraven, nemohl podat potřebný výkon. V mnoha případech ovšem hrála a pořád hraje nemalou roli výše opomenutá vojenská strategie a taktika. Jestliže uvažujeme tak, že vojáci v bitvě jsou sportovci v utkání, pak generálové a plukovníci, jsou trenéři a sportovní ředitelé.² Sport hraje v životě vojáka neodmyslitelnou úlohu.

Téma mé bakalářské práce jsem si zvolil na základě neznalosti této problematiky a především velkého zájmu o pochopení této oblasti sportu. Z médií víme, že mnoho našich úspěšných sportovců má něco společného s armádou, neboť na veřejnosti vystupují v uniformách. Ovšem jen málokdo dokáže vysvětlit proč tomu tak je a jaký je vztah mezi armádou a sportovcem. Taktéž při vyslovení pojmu DUKLA Praha se každému vybaví velké úspěchy a výsledky Českého sportu, ale zdaleka ne každý ví, jak a pokud vůbec ASC DUKLA funguje v dnešní době.

¹ slovo zápas se dodnes používá pro většinu forem a druhů sportovních klání, včetně kolektivních sportů.

² např. v anglické nejvyšší fotbalové soutěži „premier league“ mají trenéři status manažera a ne trenéra.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. V první, tzv. teoretické části jsou vymezeny základní pojmy, které jsou nezbytné pro správné pochopení problematiky. Z těchto teoretických předpokladů jsem vycházel v druhé části práce, tzv. praktické části. Pomocí dílčích cílů, kterými jsou charakteristika managementu rezortního sportovního centra Ministerstva obrany České republiky a definování modelu financování RSC MO ČR jsem se pokusil dospět k hlavnímu cíli této bakalářské práce. **Hlavním cílem je posoudit efektivnost armádního sportu z hlediska přínosu pro sport v České republice a pro společnost obecně.**

Pro dosažení hlavního cíle práce jsem pracoval s interními dokumenty MO, odbornou literaturou, ale jako nejpodnětnější se mi jeví rozhovory s nejvyššími představiteli managementu ASC DUKLA a MO.

2. Teoretický úvod do problematiky, vymezení klíčových pojmů

2.1. Charakteristika sportu

2.1.1. Pojem sport

Slovo sport je anglosaského původu a je odvozeno od latinského „disportare“, resp. francouzského „le désporter“, když obě slova nesou podobný význam a sice obveselení, rozptýlení, příjemné trávení volného času. [6]

Pojmem sport se označuje aktivita, která je provozována dle určitých pravidel, její základ vyplývá z fyzické aktivity a výsledky této aktivity jsou měřitelné, resp. porovnatelné s výsledky provozovatelů stejné aktivity. [4]

Sport, jako každý obor lidské činnosti prošel svým vývojem. Právě tento vývoj má za následek vzniklý problém s konkrétní definicí sportu, přestože obecný význam je každému velmi dobře znám. Sport bylo rozhodně jednodušší definovat a charakterizovat v dobách starověkých olympijských her. Dnes, díky profesionalizaci, komercializaci a trendu posledních let v oblasti sportu, řídící se heslem „Sport pro všechny“, je mnohem komplikovanější uchopit tento obor a vytvořit přesnou definici, neboť sport prostupuje do kategorií s ním zdánlivě nesouvisejících a především rostoucí význam sportu v oblasti veřejných financí a národního hospodářství, nese hlavní podíl na aberaci od původního významu.

Sport nabyt takového významu, že bylo nezbytné jej právně ukotvit i v české legislativě a sice usnesením parlamentu ze dne 28. února 2001, kdy byl přijat zákon o podpoře sportu (zákon č. 115/2001 Sb.). V něm je sport definován jako *„všechny formy tělesné činnosti, které prostřednictvím organizované i neorganizované účasti si kladou za cíl harmonický rozvoj tělesné i psychické kondice, upevňování zdraví a dosahování sportovních výkonů v soutěžích všech úrovní.“*³

³ dle Evropské charty sportu (1992) se rozumí pojmem sport každá forma tělesné činnosti, které ať již prostřednictvím organizované účasti či nikoli, si klade za cíl projevení či zdokonalení tělesné i psychické kondice, rozvoj společenských vztahů nebo dosažení výsledků v soutěžích na všech úrovních.

2.1.2. Sport, jev společenský a hospodářský

Sport představuje v současnosti společenský a ekonomický jev narůstajícího významu, jež význačným způsobem přispívá k rozvoji společnosti. Podstata sportu, jeho organizace, cíle, funkce a struktura vypovídají o celé společnosti. Zde uvedu faktory, podílející se na současném růstu sociálně ekonomického významu sportu [1]

- Zvyšování množství volného času
- Nárůst nových sportů a pohybových aktivit
- Nárůst výroby zboží vztahujícího se ke sportu
- Nárůst nových technologií výroby zboží souvisejícího se sportem
- Nárůst marketingu ve sportu
- Nárůst sponzoringu
- Rozvoj sportovní reklamy
- Nárůst zájmů masmédií o sport
- Nárůst počtu typů sportovních časopisů
- Nárůst pracovních míst poskytovaných sportem
- Nárůst zisku
- Nárůst možnosti vzdělání ve sportu
- Globalizace sportu

Sport, jev společenský

Existuje několik definic a pojetí sportu jako společenského jevu. V západních zemích se používá pojem sport jako identický k tělesné kultuře, ale např.: v bývalém socialistickém bloku a severských státech je tomu obdobně jako u nás, kde vedle sportu, řadíme pod pojem tělesná kultura i složky jako tělesná výchova a pohybová rekreace. V ČR se tedy sport považuje za složku tělesné kultury. Tělesná kultura je součástí obecné kultury. Obecně lze kulturu chápat jako „*souhrn sociálně přijatých materiálních a nemateriálních, minulých i současných výsledků lidské činnosti, přijímaných jednou generací a předávaných generacím dalším formou kulturního dědictví.*“ [4]

Sport je chápán ve většině zemí Evropské unie jako významný socializační faktor, který se týká celé řady konzumentů aktivních i pasivních. Tělovýchova a sport se dotýká asi sedmdesáti procent populace. Sportující jedinec se učí dovednostem, utváří postoje, akceptuje hodnoty, produkuje chování, což mu umožňuje účastnit se sportovního dění, adaptovat se do

kolektivu, případně dosáhnout společenského uznání. Sportovci patří mezi nejaktivnější skupinu naší populace. Ovlivňují názory spoluobčanů a podílejí se na hodnotových orientacích. Velké sportovní události, zejména v populárních sportech, se stávají záležitostí nejširší veřejnosti. Lidé je ve velkém počtu sledují bezprostředně na místě a ještě větší je počet diváků sledující sportovní utkání prostřednictvím televize nebo rozhlasu.

Sport, jev ekonomický

Zájem o ekonomický význam sportu se začal objevovat v okamžiku, kdy sport jako společenský jev začal nabývat na významu.

Ekonomie se dělí na dvě samostatné vědní disciplíny, mikroekonomii a makroekonomii. Mikroekonomie studuje chování jednotlivých ekonomických jednotek, z nichž se skládá ekonomika. Zajímá se o domácnosti, jejich úspory a důchody, zabývá se výrobou jednotlivých firem nebo odvětví a jaké faktory tuto výrobu ovlivňují. Naopak, makroekonomie zkoumá ekonomiku jako celek. Pozoruje deficit státního rozpočtu, cenovou hladinu, míru nezaměstnanosti, celkovou výrobu v zemi, platební bilanci apod. [8]

Mezi hlavní makroekonomické ukazatele, které nás informují o významu a postavení sportu v určité zemi patří:

- podíl výdajů na sport na celkových veřejných výdajích
- podíl veškerých sportovních aktivit na objemu produkovaného HDP[4]

Pokud budeme sport zkoumat z pohledu veškerých sportovních aktivit na objemu produkovaného HDP země, můžeme tento podíl na transparentně demonstrovat na vzorci pro výpočet HDP (hrubý domácí produkt) pomocí výdajové metody:

$$\text{HDP} = C + I + G + \text{NX}, [8]$$

Charakterizujme si jednotlivé složky tohoto vzorce v kontextu sportovního odvětví:

HDP: „*Hrubý domácí produkt je součtem peněžních hodnot výrobků a služeb, vyprodukovaných během jednoho roku výrobními faktory alokovanými v dané zemi, bez ohledu na to, kdo tyto faktory vlastní.*“ [8]

C: Spotřební výdaje- výdaje domácností na sport, ale také výdaje firem, které prostřednictvím sportu vytváří příznivé klima pro své zaměstnance.

I: Investiční výdaje- budování nových sportovních zařízení a stadionů, zakládání akciových společností nebo s.r.o. s cílem podnikat ve sportovním odvětví

G: Vládní výdaje- výdaje ve školství, na komunální sportovní zařízení, ale především na zajištění státní sportovní reprezentace, kde nelze opomenout sportovní přípravu vojáků a jiných bezpečnostních složek států, skrytých ve výdajích na obranu a bezpečnost ze státního rozpočtu.

NX: Výdaje zahraničních subjektů- export a import sportovního zboží a služeb. Výsledná hodnota NX může být kladná i záporná. Zjistíme ji tak, že hodnotu importu odečteme od hodnoty exportu, výsledná veličina vyjadřuje čistý vliv zahraničně ekonomického prostředí na výši HPD. [8]

Sport je s ekonomikou propojen mnoha přímými i nepřímými vztahy. Ty působí obousměrně tak, že ekonomika vytváří pro rozvoj sportu příznivé podmínky a sport napomáhá rozvoji národní ekonomiky. Jakákoliv vstupenka, jízdenka MHD na utkání, upomínkový předmět, reklama během televizního přenosu, výstavba nového sportoviště a v neposlední řadě i lyžařská dovolená do Rakouských Alp, má ve finále dopad na HDP. Odhady hovoří o tom, že podíl sportu na HDP evropských zemí osciluje okolo 3,5%, přičemž predikce vypadají tak, že toto číslo stále poroste. . Sport představuje dynamické a rychle rostoucí hospodářské odvětví. [12]

V současné době je v ČR ve více než 20 000 sportovních a turistických spolcích sdruženo více než 2 miliony občanů ve všech věkových kategoriích, což představuje téměř 20% obyvatel. Toto číslo však zdaleka nedosahuje výše většiny zemí Evropské unie. Tak např. v Estonsku je organizovanost obyvatel až 86%, na Islandu 52%, ve Švédsku či Rakousku 40%, v Dánsku 36%, v Holandsku 35%, v SRN 34%, v Norsku 32%, atd. V součtu sportuje v klubech přibližně 20 % populace EU, ale většinou neorganizovaně. [12]

Sport má tak prokazatelně neopominutelný ekonomický přínos. Sport a významné sportovní události výrazně stimulují místní ekonomiku, vytváří pozitivní reputaci regionů pro potencionální investory a přispívají k rozvoji cestovního ruchu. Nepřímý ekonomický přínos sportu je zejména v jeho pozitivním vlivu na fyzické a duševní zdraví, nižší nemocnost a

menší absenci či fluktuaci pracovníků, přináší úspory na lékařskou péči a je významným prostředkem zvyšování efektivity podniků. Podle Bílé knihy o sportu, zpracované EU, sport vytvořil v roce 2004 hodnotu ve výši 402 miliard eur, což odpovídá 3,7% HDP EU a zabezpečuje pracovní místa pro 15 milionů osob, tedy 5,4% pracovní síly EU.[12]

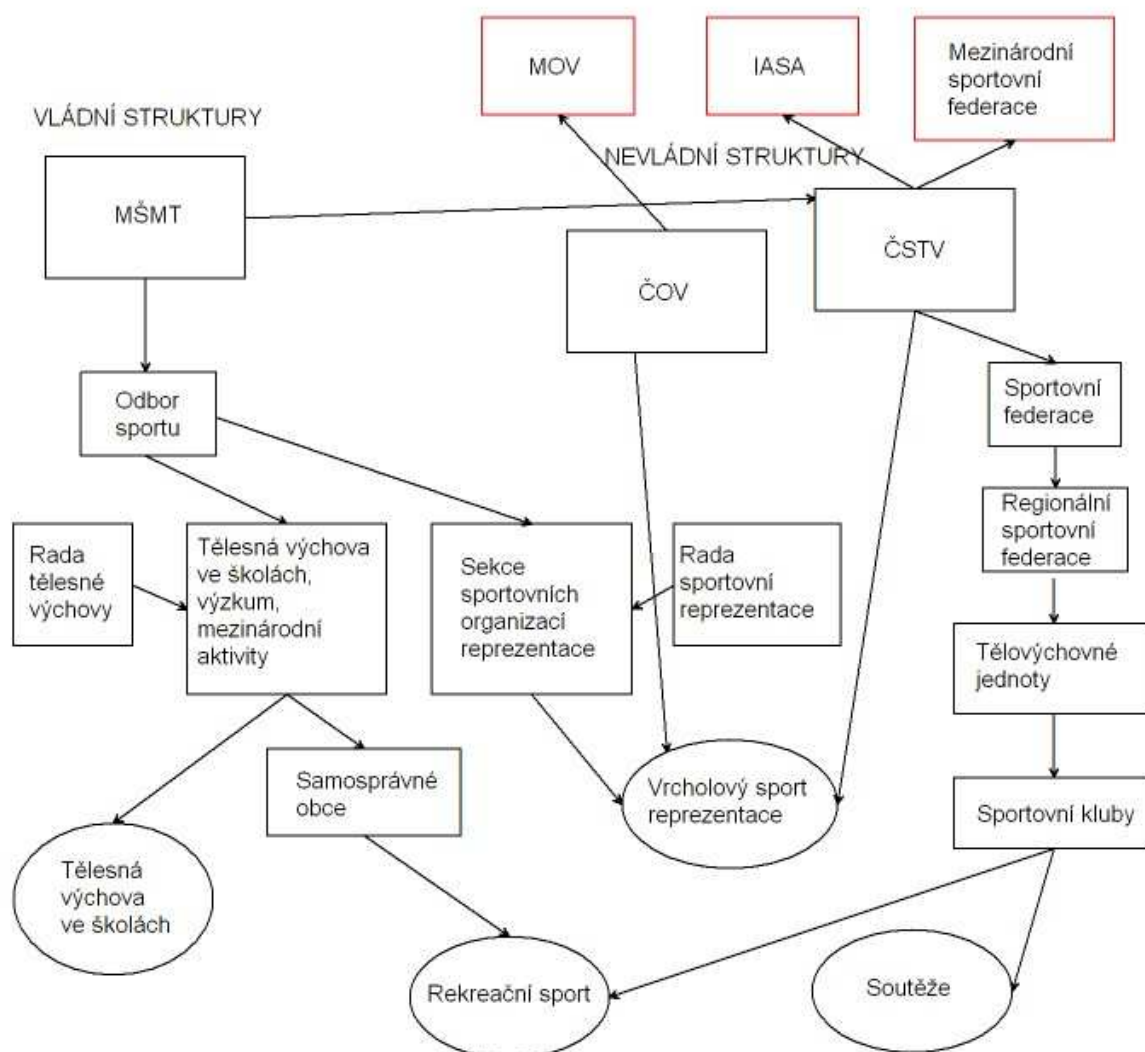
2.1.3. Organizování ve sportu

Vzhledem k historickým, společenským, politickým a ekonomickým zvláštnostem vývoje v každé zemi se jednotlivé státy v koncepci sportu i její organizaci a řízení liší. Ukážeme si jak je sport organizovaný v ČR.

Ústředním orgánem státní správy v oblasti sportu je Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR (dále jen „MŠMT“). Sportovní odbor ministerstva se dělí na dvě sekce. První odpovídá za rozvoj sportu ve školách, udává směrnice pro předmět tělesné výchovy na školách. Má na starost výzkum a nedílnou součástí je reprezentace ČR v mezinárodních organizacích.. Druhá sekce odpovídá za sportovní reprezentaci republiky a zabývá se spoluprací se sportovními organizacemi. Ministerstvo má také dva důležité poradní orgány- Radu tělesné výchovy a sportu a Radu sportovní reprezentace. Hlavním úkolem těchto poradních orgánů je rozdělování finančních prostředků pro sport.

Na základě Zákona o svobodě sdružování se utváří dobrovolné sportovní organizace. Jedná se zde o občanská sdružení, jejichž stanovy jsou zaregistrované na Ministerstvu vnitra ČR. Většina těchto občanských sdružení a sportovních federací jsou sdruženy ve vrcholných organizacích, jako například ČSTV.

V jednotlivých krajích působí oblastní sportovní federace, jejichž úkolem je zajistit správnou komunikaci mezi sportovními kluby a onou vrcholnou organizací. Sportovní kluby místní úrovně tvoří páteř sportovního hnutí v ČR. Vlastní devadesát procent sportovních zařízení a organizují sportovní soutěže. [7]



Obr. 2.1. Struktury sportu v ČR podle Hobzy [7]

Ve sportovním prostředí vedle sebe paralelně působí několik druhově i institucionálně rozlišných typů sportovních organizací.

1. Občanská sdružení – podle zákona č.83/1990 Sb. o sdružování občanů.
2. Organizace s mezinárodním prvkem působící na území ČR v souladu se zákonem č.116/1985 Sb. o podmínkách činnosti organizací s mezinárodním prvkem v ČR – jedná se o mezinárodní sportovní federace, které mohou mít na území ČR sídlo, nebo zde působí prostřednictvím své organizační jednotky.
3. Rozpočtové nebo příspěvkové organizace zřízené ústředním orgánem státní správy nebo v případě příspěvkových organizací i obcí k zajišťování např. vrcholového sportu (dřívější střediska vrcholového sportu, dnes tzv. resortní sportovní centra).

4. Nadace a nadační fondy zřízené podle zákona č.227/1997 Sb. o nadacích a nadačních fondech, pokud jsou tyto subjekty zřízeny za účelem shromažďování prostředků určených k rozvoji sportu a tělovýchovy.
5. Zájmová sdružení právnických osob, pokud je účelem jejich existence činnost v oblasti tělovýchovy a sportu.
6. Obchodní společnosti a družstva – vzniklá za účelem provozování sportovní činnosti, zejména u vrcholových celostátních soutěží v kolektivních sportech.
7. Obecně prospěšné činnosti vzniklé za účelem poskytování obecně prospěšných služeb v oblasti tělovýchovy a sportu.[1]

2.2. Role státu

2.2.1. Veřejný statek

Než se budu věnovat pojmu veřejný statek, musíme si ujasnit co je to pojem statek obecně. Pojem statky se označují předměty, které slouží k uspokojování lidských potřeb. I statky se můžou členit podle různých kritérií. Pokud je dělíme podle původu, třídí se na statky volné a statky ekonomické. Volné statky jsou v přírodě takřka bez omezení, jako například vzduch nebo voda. Ekonomické statky jsou produktem ekonomické činnosti. Běžně se označují jako výrobky, v konečné fázi obchodního řetězce jde o zboží.⁴ Třídít můžeme i ekonomické statky. Z hlediska spotřeby a podle místa a způsobu rozhodování o statcích a jejich financování je můžeme dělit na

- **privátní statky** jako součást individuální spotřeby:
 - a) spotřební statky
 - b) kapitálové statky
- **veřejné statky** jako součást kolektivní spotřeby, a to:
 - a) čisté veřejné statky
 - b) smíšené veřejné statky

„Veřejné statky jsou takové statky, takové služby, které jsou užitečné celé společnosti, proto vzniká veřejný zájem na jejich zabezpečování a spotřeba těchto statků je kolektivní.“

⁴ Takovýmto výrobkem může být talentovaný hráč mládežnické akademie fotbalového klubu a zbožím se může myslet např. i televizní přenos z olympiády.

Takovýmto veřejným statkem je i sport. Podle toho, kdo je hlavním nositelem nákladů, jež souvisí s provozováním určitého druhu sportu, se sport rozlišuje jako:

- čistý veřejný statek
- smíšený veřejný statek
- privátní statek

Pokud uvažujeme o sportu jako **čistém veřejném statku**, máme na mysli pozitivní externality, které vznikají při provozování sportovní aktivity. Jedná se o činnosti, které mají kladný vliv na vlastnosti člověka, jako je například regenerace duševních sil. Stát různými způsoby podporuje sportovní činnost občanů, resp. spotřebu tohoto veřejného statku. Na sport můžeme nahlížet jako na čistý veřejný statek protože za určitých okolností splňuje všechny základní podmínky pro vymezení veřejného statku, kterými jsou :

- *nevylučitelnost ze spotřeby*- není možné omezovat občana při provozování sportu. Občan má možnost provozovat sport bez toho aniž by byl sám omezován ve své spotřebě a aniž by jeho spotřeba omezovala jiné zájemce o provozování příslušného druhu sportu (např. turistika)
- *nedělitelnost spotřeby*- většinou neznáme lokalizaci ani počet spotřebitelů pro daný statek. U sportu je nutná harmonizace místa a času pro provozování určitého druhu sportu (např. vytvoření rozvrhu pro využití tělocvičny)
- *nulové mezní náklady na spotřebu každého dalšího spotřebitele*- tuto podmínku lze uplatnit pouze na určité sporty. Obecně platí, že náklady na provoz a údržbu sportoviště jsou stejné, ať je využívá hodně nebo málo zájemců.

Smíšené veřejné statky lze pro jejich spotřebitele rozdělovat podle kvantity, ale ne podle kvality. Existuje řada individuálních i kolektivních sportů, kde rostoucí počet provozovatelů příslušného sportu devalvuje kvalitu poskytovaných statků.⁵

Rozhodující je úroveň mezních nákladů. Když chceme zachovat kvalitu a úroveň poskytovaných statků, je při zvýšeném množství spotřebitelů nutné, aby byly rozšiřovány i možnosti nabídky daných sportovišť. To by se postupně mělo realizovat pomocí ekonomických možností státu a municipalit.

⁵ Např. lyžování na sjezdovce. Pokud je na sjezdovce opravdu mnoho lidí, znehodnocuje to tuto službu.

Sport je klasifikován jako **privátní statek** tehdy, když se spotřebitel nehodlá podřídit určitým omezením, jež zpravidla souvisí se spotřebou veřejných statků. Pokud je o daný sport příliš vysoký zájem a není v možnostech veřejných rozpočtů zajistit spotřebu tohoto sportu v požadovaném rozsahu, jedná se také o soukromý statek. V neposlední řadě jde o takový druh statku, jehož provozování je velmi finančně náročné a neodpovídá celospolečenskému užitku.⁶ [2]

Z ekonomického hlediska je velice důležité, že provozování určitých druhů sportu významně ovlivňuje jednotlivá odvětví národního hospodářství, už jen z toho důvodu, že sport vytváří v ČR přibližně 20 000 pracovních míst.

2.2.2. Zabezpečení státní sportovní reprezentace

Legislativně právní rámec sportu

Stávající legislativní rámec v oblasti sportu zahrnuje od zákona č. 115/2001 Sb. další obecně závazné předpisy a usnesení vlády jako například usnesení vlády ČR ze dne 14. července 1999 č. 718 k Zásadám komplexního zabezpečení státní sportovní reprezentace, včetně systému výchovy sportovních talentů. Absentuje závazná právní norma, která by upravovala způsoby financování sportu. Řada dokumentů EU doporučuje stanovit sportu právní rámec, např. působení dobrovolníků ve sportu, včetně uzákonění motivačních benefitů, které u nás chybí.

Ze zákona č. 2/1969, Sb. ze dne 8. ledna 1969, o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy⁷, ve znění pozdějších předpisů, náleží sport do péče MŠMT. V praxi sport spadá do kompetencí dalších ministerstev. Automobilové a motocyklové sporty, cyklistika i jiné sporty využívající dopravní síť ČR mají přesah do oblasti působnosti Ministerstva dopravy, zdravotní zabezpečení sportu do oblasti Ministerstva Zdravotnictví, sociální funkci sportu musí využít Ministerstvo práce a sociálních věcí. Podobným způsobem se sport dotýká dalších ministerstev a oblastí státního zájmu včetně Ministerstva obrany.

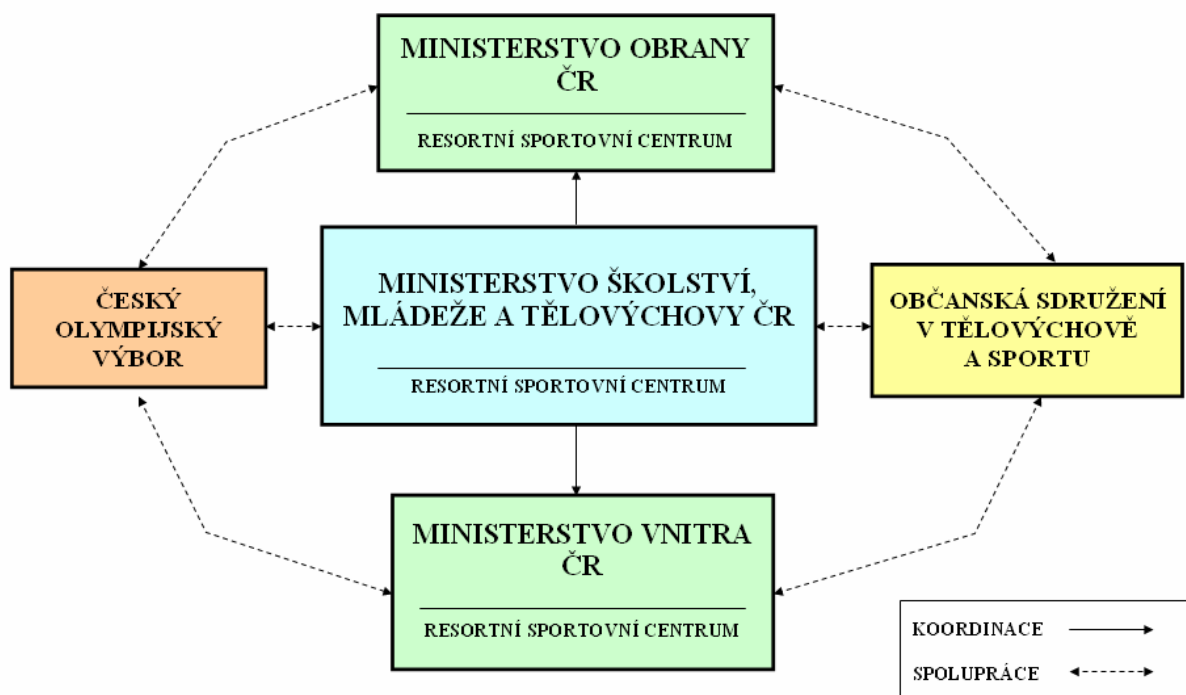
Zákon o podpoře sportu

Dle zákona o podpoře sportu vypracovává MŠMT návrh koncepce státní politiky ve sportu, zabezpečuje finanční podporu sportu ze státního rozpočtu, koordinuje uskutečňování

⁶ Plavecký bazén v obci čítající 20 obyvatel

⁷ kompetenční zákon

vládou schválené koncepce, vytváří podmínky pro státní sportovní reprezentaci, zřizuje rezortní sportovní centrum a koordinuje činnost rezortních sportovních center Ministerstva obrany a Ministerstva vnitra.



Obr. 2.2. Systém přípravy ke státní sportovní reprezentaci v ČR (interní zdroj MO)

MŠMT patří mezi ústřední orgány státní správy, v jejichž čele stojí člen vlády ČR. Působnost Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy vymezuje zákon č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy ČR v aktuálním znění. V § 7, který je Ministerstvu školství, mládeže a tělovýchovy věnován, zákon č. 2/1969 Sb. uvádí: "Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy je ústředním orgánem státní správy pro předškolní zařízení, školská zařízení, základní školy, střední školy a vysoké školy, pro vědní politiku, výzkum a vývoj, včetně mezinárodní spolupráce v této oblasti, a pro vědecké hodnosti, pro státní péči o děti, mládež, tělesnou výchovu, sport, turistiku a sportovní reprezentaci státu."

Sport patří v organizační struktuře Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy do skupiny 5, kterou řídí náměstek ministryně.

Obsahové zaměření odboru sportu dle každoročního vyhlašování programů "Státní podpory sportu":

1. Oblast státní sportovní reprezentace:

- Program I. - Sportovní reprezentace ČR
- Program II. - Sportovní centra mládeže
- Program III. - Sportovní talent
- Program IV. - Sportovní střediska

Specifické zaměření:

- Podpora činnosti Resortních sportovních center MŠMT, MO a MV
- Rozvojový program podpory Sportovních gymnázií obor vzdělávání sportovní příprava - čerpáno ze státního rozpočtu určeného pro regionální školství.

2. Oblast veřejně prospěšných programů:

- Program V. - Národní program rozvoje sportu pro všechny
- Program VI. - Sport a škola
- Program VII. - Sport zdravotně postižených
- Program VIII. - Podpora údržby a provozu sportovních zařízení

3. Oblast investičních prostředků - ISPROFIN

Program 233510 - Investiční prostředky pro oblast sportu

- podprogram 233512 - podpora sportovních zařízení v oblasti sportu pro všechny
- podprogram 233513 - podpora sportovních zařízení v oblasti sportovní reprezentace[13]

2.2.3. Rezortní sportovní centra

Zásady činnosti Resortních sportovních center

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Ministerstvo obrany (dále jen „MO“) a Ministerstvo vnitra (dále jen „MV“) vytvářejí komplexní podmínky k přípravě sportovních reprezentantů seniorské a juniorské kategorie. K tomu zřizují resortní sportovní centra (dále jen „RSC“) jako odborná a servisní pracoviště, vytvářející sportovně-technické, organizační, ekonomické, sociální, personální, zdravotní a vědecko-servisní podmínky pro dlouhodobou přípravu sportovců ke sportovní reprezentaci státu ve sportovních odvětvích stanovených těmito zásadami. RSC jsou přímo řízena příslušnými ministerstvy.

Zřízení RSC je stanoveno zákonem. Činnost a organizace RSC je upravena usnesením vlády ČR a vnitřními předpisy.

Koordinace činnosti RSC

1. *Základní principy:* Koordinací činnosti RSC ve smyslu ustanovení zákona je pověřeno MŠMT. K tomu MŠMT:

- svolává nejméně 2 x ročně a to zpravidla v dubnu a listopadu koordinační poradu náměstků ministrů školství, mládeže a tělovýchovy, obrany a vnitra (dále jen „koordinační porada náměstků“) k problematice přípravy ke státní sportovní reprezentaci v rámci RSC s důrazem na shodu v jejich financování, systému řízení a organizační struktuře,
- stanovuje zásady činnosti a metodiku plánování a vyhodnocování činnosti RSC, schvaluje roční a střednědobé plány činnosti RSC a vyhodnocuje jejich plnění,
- zodpovídá za finanční prostředky ve vztahu ke státnímu rozpočtu.

2. *Vztahy mezi RSC a sportovními svazy:*

- RSC úzce spolupracují s příslušnými sportovními svazy, které odpovídají za koncepci rozvoje svého sportovního odvětví a za výsledky státní sportovní reprezentace.
- RSC ve svých ročních plánech sportovní přípravy zohledňují potřeby, úkoly a cíle plánů sportovní reprezentace příslušných sportovních svazů.

Význam RSC

RSC jsou specializovaná pracoviště resortů školství, obrany a vnitra, jejichž hlavním úkolem je vytváření především personálních, sociálních, prostorových a materiálních podmínek pro přípravu vybraných špičkových sportovců ke sportovní reprezentaci státu. Výkonnostní konkurence na olympijských hrách, mistrovstvích světa a Evropy vyžaduje dlouhodobě náročnou a racionální přípravu s využitím všech soudobých poznatků teorie a praxe sportovního tréninku a forma sportovních center se z tohoto pohledu jeví jako neoptimálnější. Tuto skutečnost dokladuje i to, že zařízení podobného typu vznikají a působí ve vyspělých zemích světa.[14]

2.3. Management

2.3.1. Pojem „management“

Anglickému pojmu management, které je odvozeno ze slovesa „to manage“, odpovídá český pojem „řízení“. Slovo je původem z francouzského „ménagement“, které má své kořeny v latinském slovu „manus“, což znamená ruka.

Od doby, kdy lidé začali vytvářet skupiny, aby dosáhli cílů, kterých nemohli dosáhnout jako jednotlivci, se stalo řízení nezbytné pro zabezpečení koordinace individuálních úsilí. Řízení je jedna z nejdůležitějších lidských činností. [5]

Pojem management je s člověkem, spjat prakticky po celou dobu lidské existence na této planetě. Lovení mamutů, udržování ohně, stavba přístřeší, to jsou činnosti, které by jednotlivec sám nedokázal, a už při těchto činnostech si naši předci uvědomovali funkci řízení, popřípadě organizování, přestože pojem management neexistoval. Tudíž, management je nezbytná součást jakékoliv organizace. Lidstvo obecně, jako živočišný druh, bezpochyby takovouto organizací je. Management a jeho funkce v životě člověka je zcela elementární, neboť vychází ze samotné podstaty lidského bytí.

2.3.2. Vývoj managementu

Management zaznamenal největší rozmach v souvislosti s první průmyslovou revolucí. Ta se datuje na osmnácté století, kdy došlo k vynálezu parního stroje a velkému uvolnění pracovního kapitálu z důvodu rušení nevolnictví v Evropských zemích. Progres a změny provázející toto období nebyly pouze vědeckotechnického rázu, nýbrž měnily charakter celé společnosti. S rostoucím počtem pracujících lidí v manufakturách, rostla i potřeba řídit a koordinovat jejich činnost. Lidská společnost byla na počátku kapitalismu a objevil se prostor pro nové ideologie i vědecké obory.

V této době se také rodí management jako prostředek pro realizaci cílů a plánů konkrétní lidské činnosti.

2.3.3. Definice managementu

Existence mnoha definic managementu je způsobena zejména tím, že management je předmět interdisciplinární a každá vědecká disciplína, která se na jeho tvorbě účastní, si přináší svůj obsah i terminologii. Zároveň zde je i velmi silný vliv skutečnosti, že se jedná o mladý obor společenského charakteru. Opírá se nejen o poznatky z řady vědeckých disciplín, jež aplikuje a rozvíjí na podmínky řízení, ale využívá ve značné míře poznatků odpozorovaných přímo z praxe.

„Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace“. [9]

„Management je proces vytváření určitého prostředí, ve kterém jednotlivci pracující společně ve skupinách efektivně uskutečňují zvolené cíle“. [5]

„Management je proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností zaměřených na dosažení organizačních cílů“. (K. H. Chung)

„Management je oblast studia, která se věnuje stanovení postupů, jak co nejlépe dosáhnout cíle organizace“. (S. P. Robins)

2.3.4. Manažerské funkce

Funkce manažerů, respektive jejich činnosti či aktivity jsou úlohy, které vedoucí pracovník řeší v průběhu své řídicí činnosti, a které zabezpečují dosažení předem stanovených cílů. Specifické manažerské funkce podle Koontze a Weihricha jsou:

- plánování,
- organizování,
- personalistika,
- kontrolování,
- vedení lidí.

Plánování zahrnuje výběr úkolů, cílů a činností potřebných pro jejich dosažení. To vyžaduje rozhodování o výběru z alternativních možných budoucích způsobů vykonávání činnosti. Každý reálný plán musí být sestaven za pomoci rozhodování a zvažování potřeby lidských nebo materiálních zdrojů. Před vlastním rozhodnutím je třeba uskutečnit plánovací studie, analýzy či návrhy.

Organizování znamená časoprostorové uspořádání rolí lidí (jednotlivců i kolektivu), kteří mají realizaci plánu zajistit. Koncepce „role“ zahrnuje představu, že to, co lidé dělají, má určitý smysl či cíl, vědí, jakým způsobem jejich práce zapadá do skupinového úsilí a mají potřebnou pravomoc, nástroje a informace, aby mohli splnit zadané úkoly. Organizování zahrnuje zřízení účelné struktury rolí pro lidi v dané organizaci. Smyslem organizační struktury je pomáhat při vytváření prostředí pro lidský výkon.

Personalistika je personální zajištění řídicích i řízených procesů. Důraz je kladen na profesní a kvalifikační předpoklady spolupracovníků a jejich rozmisťování a přerozdělování. Zahrnuje zaplňování a udržování zaplněných pozic v organizaci. To je prováděno pomocí identifikování požadavků na pracovní síly, seznamu disponibilních lidí, nábořem, výběrem, propagací, oceňováním, kompenzací a školením jak uchazečů, tak stávajících pracovníků tak, aby uložené úkoly byly dosahovány účinně a efektivně.

Kontrolování zahrnuje měření a korekci aktivit organizace, s cílem dosáhnout jistoty, že budou v souladu s plánem. Má charakter informačních procesů pro zhodnocení kvantity nebo kvality průběžných nebo konečných výsledků manažerských činností. Týká se měření dosažených výsledků v kontextu cílů a plánů organizace, za účelem zjištění odchylek od standardů. Kontrolní činnosti se vztahují k měření úspěšnosti.

Vedení lidí je proces ovlivňování lidí takovým způsobem, že jejich činnosti přispívá k dosahování skupinových a podnikových cílů. Týká se procesů komunikačních mezi jednotlivci a kolektivy (vztahy, nadřízenost, podřízenost, spolupráce), s cílem zajistit efektivnost v plnění úkolů pomocí způsobu přímého i nepřímého usměrňování. Řeší také otázky motivace lidí v organizaci.

Tyto manažerské funkce mohou být vykonávány na třech úrovních:

Liniový management: nacházejí se na nižších úrovních manažerské hierarchie. Jejich hlavní činností je vedení zaměstnanců při plnění každodenních úkolů. Současně vykonávají kontrolu, napravují chyby nebo řeší problémy, které se vyskytují v provozu.

střední management: řídí výkon operativních činností. Je odpovědný za řízení liniového managementu, případně řadových pracovníků organizace. Uskutečňují plány a

strategické cíle vedení organizace tím, že koordinují vykonávané úkoly se záměrem dosažení organizačních cílů.

vrcholový management: odpovídají za celkový výkon organizace. Jsou nejméně početnou manažerskou skupinou. Hlavním úkolem je formulování strategie, přičemž vykonávají i zbytek manažerských funkcí. [5]

2.3.5. Sportovní management

Sportovní management je obor, který se u nás výrazněji začal chápat teprve na začátku 90. let. Přesto za tak krátkou dobu sehrál v našem sportu, a v procesech kolem něj, neuvěřitelně významnou roli.

Oblast tělesné výchovy a sportu je v dnešní době náročná na kvalitu řídicích funkcí, jejichž prostřednictvím se realizují úkoly na jejich jednotlivých úsecích. Kvalita vykonávaných funkcí je nutně podmíněna stupněm profesionality manažera. To, že se tato profese vytvořila i v ČR, je reflexní situace v tělesné výchově a sportu (TVS), kdy i tato oblast silně pociťuje, že neprofesionální přístup omezuje tvorbu finančních zdrojů, efektivnost finančních toků, komerční aktivity, ale i samostatnou výkonnostní úroveň a napomáhá neefektivnímu fungování jejich organizačních struktur. [10]

Sportovní management je oblastí jak pro profesionální úsilí, tak i oblastí pro studijní programy na vysokých školách. Úkoly sportovních manažerů mohou být spojeny s managementem organizací, s managementem informací nebo vědeckými disciplínami kinantropologie. Existují jedinečné aspekty sportovního managementu, patří zde:

- sportovní marketing,
- financování sportovních podniků,
- zaměstnání ve sportu,
- síla sportovních a sociálních institucí.

2.3.6. Manažerské role

Při pozorování každodenní činnosti manažerů, můžeme zjistit, že vystupují v různých typech vztahů vůči svým spolupracovníkům, nadřízeným, podřízeným, klientům, či veřejnosti. Jejich chování se v různých vztazích řídí odlišnými principy a pravidly. Henry Mintzberg charakterizoval deset různých rolí, které manažeři zastávají. Tyto role jsou rozděleny do třech kategorií.

1. Interpersonální role

je role, kde manažer vystupuje v mezilidských vztazích jako představitel, vedoucí a spojovatel.

Představitel reprezentuje organizaci. V roli představitele manažer neplánuje, nerozhoduje a neřeší problémy.

Vedoucí manažer je nadřízený svým podřízeným. Jejich prostřednictvím realizuje cíle organizace. Snaží se vypořádat silné a slabé stránky svých podřízených, hodnotí jejich výsledky a motivuje je.

Spojovatel zajišťuje kontakt mezi manažery na horizontální úrovni nebo manažery mimo organizaci. Udržuje vztahy mezi jednotlivými útvary a mezi organizací a jejím okolím.

2. Informační role

vycházejí z informací, které manažer získá z interpersonálních vztahů a které dále přenáší. Působí jako pozorovatel, šířitel a mluvčí.

Pozorovatel se snaží vyhledávat informace potřebné pro pochopení organizačního života a důležitých skutečností z vnějšího světa. Tyto informace získává z formálních i neformálních zdrojů.

Šířitel šíří informace v organizaci v roli poradce, pokud jsou tyto informace zvenčí nebo v roli vedoucího, pokud se jedná o interní informace, které sděluje svým podřízeným. Informace může prezentovat jako prostý fakt nebo jim může dodat hodnotící rozměr.

Mluvčí reprezentuje organizaci navenek nebo svůj útvar vůči útvarům ostatním. Svým vystupováním vytváří image organizace na veřejnosti. Hájí zájmy organizace a brání ji před napadáním z jiných stran.

3. Rozhodovací role

znamená tvorbu strategických rozhodnutí na základě manažerovy autority a jeho přístupu k informacím. Manažer rozhoduje v rolích podnikatele, řešitele rušivých událostí, distributora zdrojů a vyjednavče.

Podnikatel vymýšlí, projektuje a podněcuje změny. Využívá příležitostí, řeší problémy a podniká akce ke zlepšení stávající reality. Zvažuje rizika a posuzuje budoucí úspěšnost a ziskovost těchto projektů.

Řešitel rušivých událostí reaguje na nečekané skutečnosti, které ohrožují dosažení cílů organizace.

Distributor zdrojů hospodaří se zdroji organizace, jako jsou peníze, čas, lidé, moc, zařízení. Manažer dbá na to, aby rozdělení zdrojů odpovídalo prioritám organizace. Usiluje o optimální nasazení a maximální využití zdrojů, které přiděluje jednotlivým útvarům na základě informací, které získal jako pozorovatel.

Vyjednavč musí mít pravomoc k hospodaření se zdroji. Jeho role se projevuje v různých typech jednání s jednotlivci, útvary i jinými organizacemi. [9]

2.3.7. Cíle manažera

Manažer je především profese a její nositel je zodpovědný za dosahování cílů mu svěřené organizační jednotky s využitím kolektivu spolupracovníků a poskytnutých zdrojů, včetně tvůrčí účasti na stanovení cílů a jejich zajištění. Z uvedeného vyplývá, že úlohou manažera je zejména úměrné využití odborníků, příležitostí a zdrojů k dosažení vytýčených cílů, přičemž rozhodujícím činitelem úspěchu manažera je způsob využití svěřeného lidského potenciálu.[11]

2.4. Financování

Činnost podniku má vždy dvě stránky. Věcnou (hmotnou, majetkovou) a peněžní (finanční). Z hlediska věcného představuje činnost podniku tok statků⁸ a skládá se ze tří hlavních aktivit: zásobování, výroby a prodeje. Každá z těchto aktivit musí být zabezpečena

⁸ stroje, suroviny, materiál adod.

finančními zdroji. Tok peněz má formu plateb- příjmů nebo výdajů. Kromě těchto základních toků plateb spojených se zásobováním, prodejem a výrobou existují další finanční toky, které jsou spojené s rozdělováním zisku, investicemi, výzkumem, vývojem aj. Věcné a finanční toky musí být ve vzájemném souladu.

Získání finančních zdrojů, obecněji kapitálu, ve všech jeho formách a jejich použití k obstarání potřebných statků a k úhradě výdajů na činnost podniku označujeme jako **financování**.

2.4.1. Řízení financování

Též finanční řízení nebo finanční management se v posledních letech stal hlavní složkou řízení podniku. Má tyto hlavní úkoly:

1. získávat kapitál pro běžné i mimořádné potřeby podniku a rozhodovat o jeho struktuře a jejich změnách
2. rozhodovat o umístění kapitálu (nakoupení aktiv a financování běžné činnosti podniku, vývoj nových technologií, vracení vypůjčeného kapitálu investorům, volný kapitál vhodně investovat)
3. rozhodovat o rozdělení zisku (reinvestovat nebo vyplatit ve formě dividend, tzn. vést dividendovou politiku podniku)
4. prognózovat, plánovat, zaznamenávat, analyzovat, kontrolovat a řídit hospodářskou stránku činnosti podniku

Veškeré financování, tudíž i finanční řízení podniku je ovlivňováno dvěma faktory: časem a rizikem.

Faktor času spočívá v časovém nesouladu příčin a následků. Tzn. mé dnešní rozhodnutí z pozice finančního ředitele má vliv na budoucí tok peněz.

Faktor rizika spočívá v tom, že ten, kdo rozhoduje, tj. vybírá jednu z možných variant řešení, si není jist výsledky těchto variant. Obecně platí, že varianta s větším rizikem přináší i větší zisk a varianta s menším rizikem přináší menší zisk. Riziko vzniká z vnějších příčin (katastrofy, inflace, hospodářské krize) nebo z vnitřních příčin (chybný odhad poptávky, chybná investice). Riziko ztráty vynaložených prostředků se snižuje pokud tyto prostředky rozložíme do více příležitostí. Jedná se o diverzifikaci portfolia. Neúspěch jednoho projektu může být vyrovnán úspěchem druhého.

Lze odvodit **všeobecná pravidla pro finanční rozhodování**, kterými se investoři a finanční manažeři řídí.

1. preferuje se vždy větší výnos před výnosem menším
2. preferuje se vždy menší riziko před rizikem větším
3. za větší riziko se požaduje větší výnos
4. preferují se peníze obdržené dříve před stejnou částkou peněz obdrženou později
5. motivací investování do určité akcie je očekávání většího výnosu, než by přineslo investování do jiné akce, ovšem s přihlédnutím k míře rizika
6. motivací veškerého investování je zvětšení majetku. Toto kritérium však není operativní. Proto všeobecným kritériem finančního rozhodování je cash flow, resp. zisk.

Finanční rozhodnutí mohou být operativní nebo strategická. **Operativní rozhodnutí** vyžadují pouze malé peněžní částky a jinak nemění dosavadní činnost podniku. Chybné operativní rozhodnutí obvykle podnik nějak neohrozí. Výsledky tohoto rozhodnutí lze většinou přesně propočítat. **Strategická rozhodnutí** vyžadují velké částky peněz a přinášejí změny v činnosti podniku. Očekávaným výsledkem je velká změna v zisku, která je však spojena s velkým rizikem. Praxe říká, že více než detailní kvantitativní analýzou je strategické rozhodnutí spíše věcí intuice.

2.4.2. Druhy financování

Druhy financování můžeme klasifikovat podle několika hledisek:

podle **pravidelnosti financování** rozeznáváme financování běžné a mimořádné

1. financování běžné spočívá v zajišťování a vynakládání peněz na běžný provoz podniku. Výplata mezd a platů, nákup materiálů, paliva, energie, splácení krátkodobých závazků, placení daní.
2. financování mimořádné je při zakládání podniku, při rozšiřování podniku, při sanaci podniku, při likvidaci podniku

podle **původu finančních prostředků** rozeznáváme financování vlastním kapitálem, cizím kapitálem a samofinancování:

1. financování vlastním kapitálem (emise akcií, peněžní a věcné vklady majitelů)
2. financování cizím kapitálem (bankovní úvěr, obligace)
3. samofinancování (financování ziskem, odpisy, popř. dalšími vnitřními zdroji)

podle **doby, po kterou je kapitál podniku k dispozici** rozeznáváme financování dlouhodobé a krátkodobé

1. dlouhodobé- zdrojem je obvykle vlastní kapitál, dlouhodobý cizí kapitál
2. krátkodobé- zdrojem jsou krátkodobé úvěry, dodavatelské úvěry, nevyplacené mzdy, neodvedené daně apod. [3]

2.4.3. Financování sportu v ČR

Vývoj financování sportu

Pod vrcholovým sportem chápeme předvádění výkonu na samé hranici lidské výkonnosti. Až do poloviny minulého století se dal vrcholový sport poměrně jasně rozdělit na větev profesionální a amatérskou. Poté se začal proces, ve kterém docházelo k postupnému stírání hranic mezi těmito větvemi. Hlavní podíl na tom měly dva faktory. Tím prvním byl vstup SSSR na mezinárodní sportovní scénu na olympiádě v Helsinkách (1952) a s ním i počátek uplatňování systému státní podpory reprezentace, který potom převzaly i ostatní socialistické státy, včetně ČSSR. Druhý faktor, který silně ovlivnil vývoj vrcholového sportu byl nástup televize a její přenosy vrcholných sportovních akcí⁹.

Rozdílné ideologie západního a východního světa, z ní vyplývající studená válka a nesmiřitelný boj mezi těmito ideologiemi se promítl i do sportovního prostředí a taky způsobu financování sportu.

Socialistický model, tedy model, který byl praktikován i v naší zemi vypadal následovně. Rozhodujícím zdrojem zde byl státní rozpočet. Další významným zdrojem byla přímá i nepřímá podpora podnikové sféry. V souladu s ideologií byla podpora pokud možno zabezpečována institucionálně, aby se ke sportovcům nedostaly peníze v hotovosti. Mzdu dostávali sportovci jako zaměstnanci určitých rezortů. Vojáci z povolání, příslušníci policie, zaměstnanci výrobních podniků. Ohodnocovalo se vždy podle příslušných tabulek a tito sportovci nemuseli docházet na své pracoviště a mohli se naplno věnovat pouze sportovní

⁹ vůbec první televizní přenos byl na letních hrách olympiády v Berlíně roku 1936

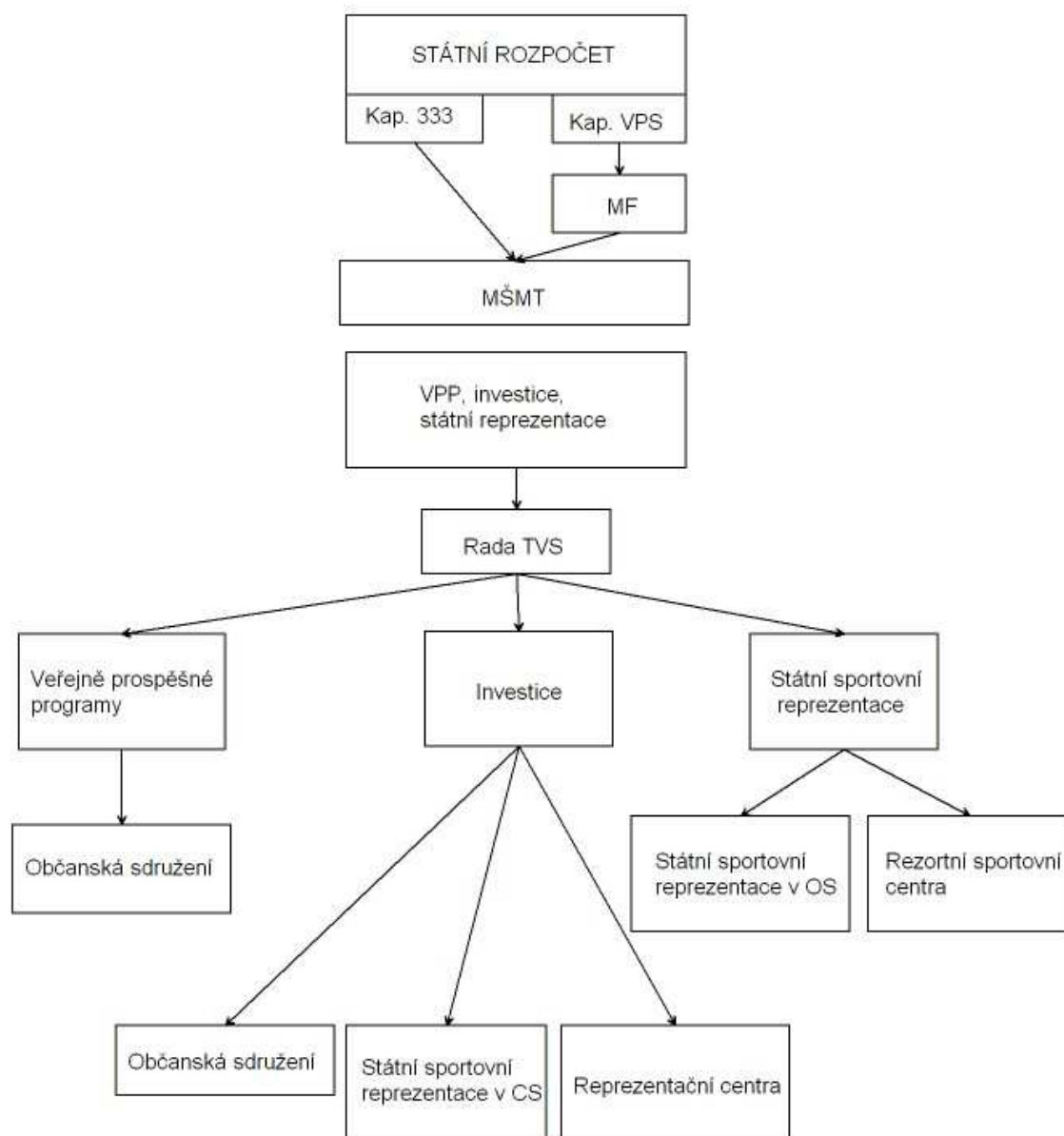
přípravě. I v některých západoevropských státech se používá tento způsob, neboť si tak firmy vylepšují před veřejností své dobré jméno. Rozhodující byla reprezentace společenského systému. Hlavním kritériem úspěšnosti bylo co nejlepší umístění na vrcholných světových soutěžích. Stát se snažil plně zabezpečit reprezentační přípravu z veřejných rozpočtů.

Finanční zdroje ve sportu

Finanční prostředky jsou členěny podle charakteru zdroje na finanční prostředky státního rozpočtu poskytované prostřednictvím MŠMT (dotační politika určená na podporu činnosti sportovního prostředí, zejména občanských sdružení, s rozpětím od 1,9 mld. Kč do 2,5 mld. Kč) a na finanční prostředky státního rozpočtu, poskytované prostřednictvím rozpočtu krajů a obcí (dislokace a objem pro oblast sportu je stanoven rozhodováním jednotlivých samospráv). Dále na finanční prostředky ze zisku Sazka a.s. (podpora akcionářů sázkové a loterní společnosti, finanční objem je závislý na hospodaření akciové společnosti a závazcích souvisejících s výstavbou sportovní arény v Praze). Důležité jsou také vlastní finanční prostředky občanských sdružení (členské příspěvky, zisk z pořádání sportovních akcí, resp. z vedlejší hospodářské činnosti, objem souvisí s interními organizačními předpisy občanského sdružení, stanovení výše členských příspěvků, atp.) a finanční prostředky získané na základě smluvních vztahů (od sponzorů apod., objem není možné vyčíslit, neexistují relevantní podklady).

Z ekonomického hlediska se klasifikuje sport na institucionalizovaný a neinstitutionalizovaný sport, tzn., že sport se dá považovat jak za součást veřejné ekonomiky, tak za záležitost pouze privátního sektoru. [4]

V současné době jde na sport v ČR z veřejných zdrojů, tzn. státního rozpočtu, 7,7 miliardy korun, a to včetně odvodů z hazardních her či od regionů a obcí. Ovšem analýza MŠMT ukazuje, že velikost českého sportovního trhu je mnohem větší. Majetek a finance sportovních svazů je odhadován na 60 miliard korun. V této částce nejsou zahrnuty práva na televizní vysílání, sponzorské příspěvky soukromých firem či jiné reklamní a eventové aktivity, neboť jsou to informace velmi citlivé a každý subjekt je nadmíru opatrný při operacích s těmito čísly. Sport, ať už si to připouštíme či ne, začíná být nejen našim koníčkem na volná odpoledne a dovolené, ale také součástí národního hospodářství, lépe řečeno národního bohatství.



Obr. 2.3. Rozdělování státních zdrojů na podporu tělovýchovy a sportu [4]

3. Management armádního sportu v ČR

3.1. Systém přípravy ke státní a rezortní sportovní reprezentaci v působnosti rezortu MO.

Systém zabezpečení a řízení přípravy ke státní sportovní reprezentaci v České republice

Odpovědnost a pravomoc za komplexní zabezpečení přípravy ke státní sportovní reprezentaci jsou podle ustanovení § 4 odst. 1 zákona č. 115/2001 Sb., o podpoře sportu, ve znění pozdějších předpisů a usnesení vlády České republiky č. 718 ze dne 14. července 1999 k Zásadám komplexního zabezpečení státní sportovní reprezentace, včetně systému výchovy sportovních talentů delegovány také na MO ČR. Systém je postaven na součinnosti MO s MŠMT ČR, sportovními svazy a Českým olympijským výborem. Resortní sportovní centra jsou začleněna do struktur příslušných ministerstev a jsou jimi přímo řízena.

3.1.1. Příprava ke státní a rezortní sportovní reprezentaci

Komplexní sportovní přípravu v seniorských, juniorských a mládežnických kategoriích realizují:

- **Armádní sportovní centrum Dukla, vojenské zařízení**, provádějící přípravu ke státní a rezortní sportovní reprezentaci ve vybraných sportovních odvětvích,
- **Handball club Dukla Praha, příspěvková organizace**, provádějící přípravu ke státní a rezortní sportovní reprezentaci v házené.
- **Volejbalový klub Dukla Liberec, příspěvková organizace**, provádějící přípravu ke státní a rezortní sportovní reprezentaci ve volejbale.

Vědecké a servisní zabezpečení realizuje:

- **CASRI** (Vědecké a servisní pracoviště tělesné výchovy a sportu), **příspěvková organizace**, provádějící vědeckou, servisní, vývojovou, diagnostickou, školící, publikační a konzultační činnost v oblasti tělesné výchovy a sportu.

Zdravotnické zabezpečení realizuje:

- **Oddělení zdravotnického zabezpečení armádního vrcholového sportu Praha Správy zdravotnického zabezpečení Ředitelství logistické a zdravotnické podpory**, provádějící preventivní, léčebnou a klinickou péči, rehabilitaci a regeneraci.

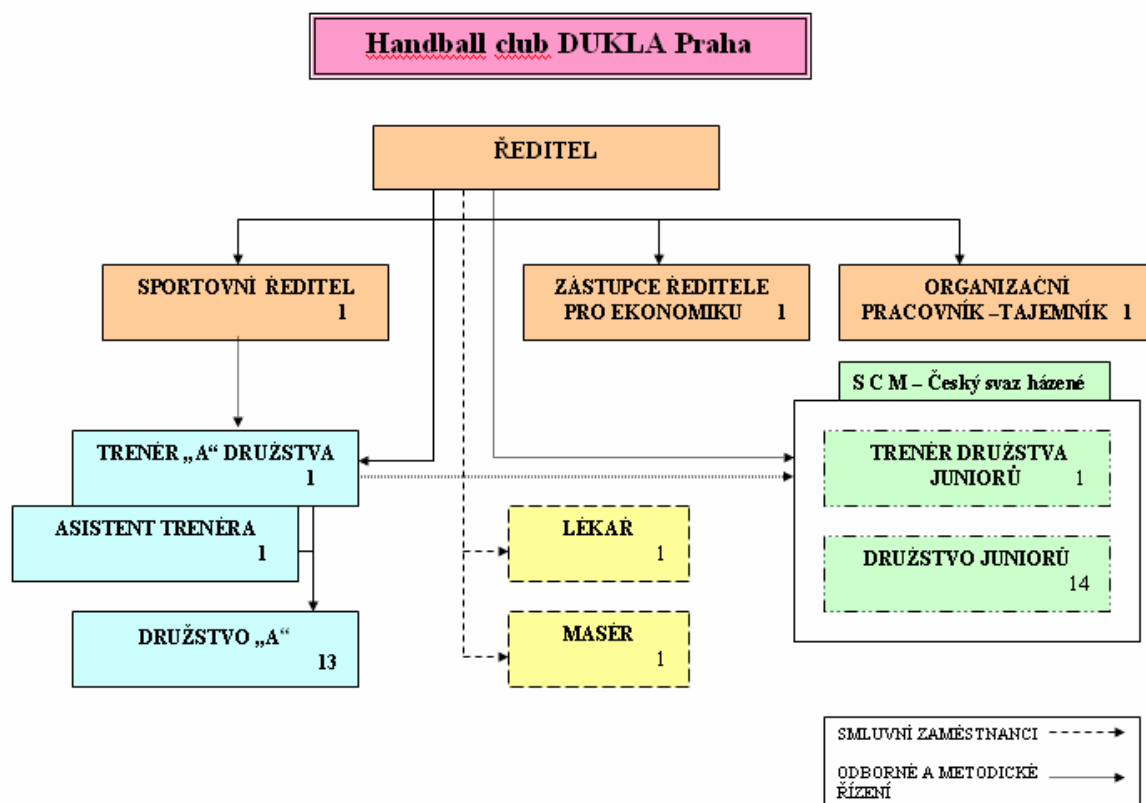
3.1.2. Systém armádního vrcholového sportu

Systém zabezpečení přípravy ke státní a resortní sportovní reprezentaci v působnosti Ministerstva obrany (dále jen „armádní vrcholový sport“) prošel v průběhu 62 let vývojem prakticky ve všech oblastech, byl několikrát reorganizován, zeštíhlován a v roce 1993 prošel nejvýznamnějšími změnami v souvislosti se vznikem samostatné České republiky.

Hlavním organizačním celkem armádního vrcholového sportu je **Armádní sportovní centrum DUKLA**. To vytváří podmínky pro přípravu státní a resortní sportovní reprezentace a sportovních talentů v oblasti organizační, metodické, materiální, finanční a personální. Prioritně se u Armádního sportovního centra DUKLA zabezpečují olympijská sportovní odvětví, jako jsou atletika, cyklistika, rychlostní kanoistika, veslování, vodní slalom, sportovní střelba, moderní pětiboj, lyžování a kolektivní sporty házená, volejbal a neolympijské sporty parašutismus a orientační běh. Přehledně jsou sportovní odvětví jednotlivých RSC seřazeny v příloze č.2.

Jednotlivé Armádní sportovní oddíly DUKLA jsou lokalizovány na celém území České republiky a to v Praze (atletika, dráhová cyklistika – stíhači, veslování, rychlostní kanoistika, moderní pětiboj, rychlobruslení), Liberci (lyžování – běh, skoky, severská kombinace, alpské disciplíny, akrobatické lyžování, boby, windsurfing), Plzni (sportovní střelba), Hradci Králové (sportovní střelba), Prostějově (parašutismus), Brně (cyklistika – sprint) a Brandýse nad Labem (vodní slalom).

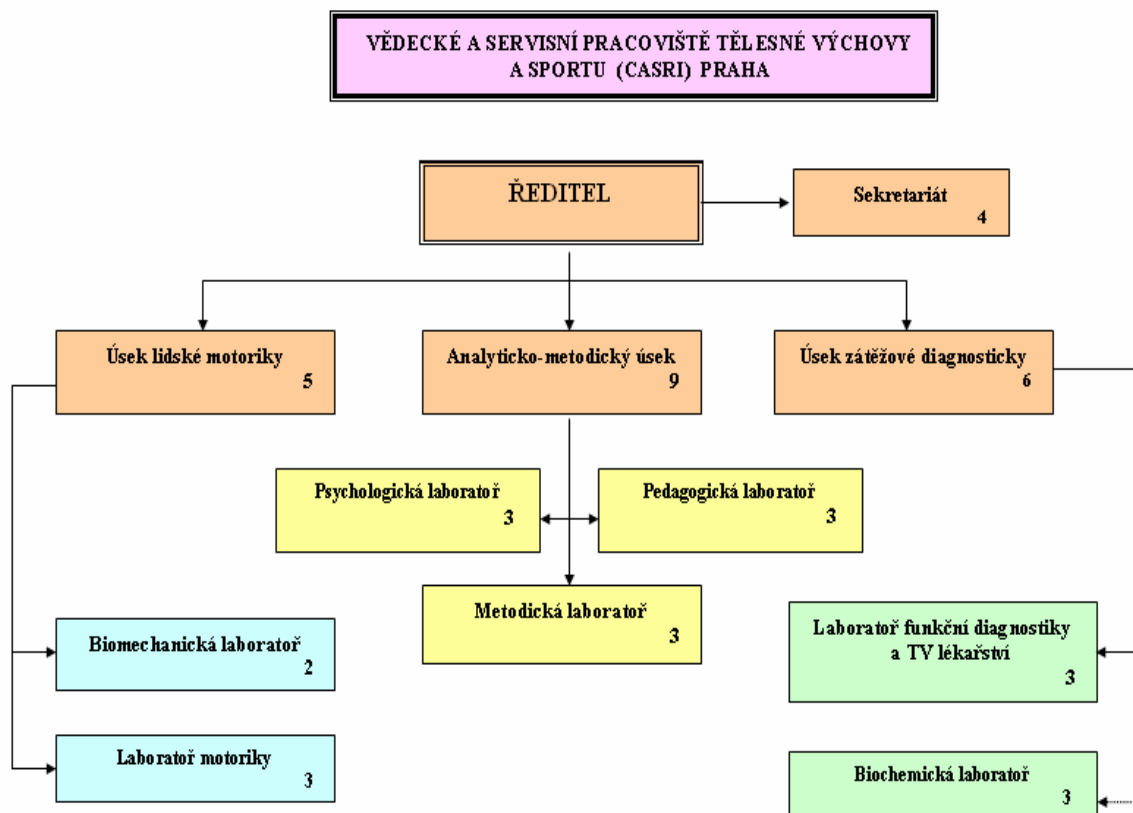
Tréninkový proces, ve kterém je zařazeno na 55 trenérů a 300 sportovců, probíhá v Armádních sportovních oddílech DUKLA nebo tréninkových skupinách. V systému sportovní přípravy jsou i sportovní družstva juniorů.



Obr. 3.1. organizační struktura HC Dukla Praha (interní dokument MO)

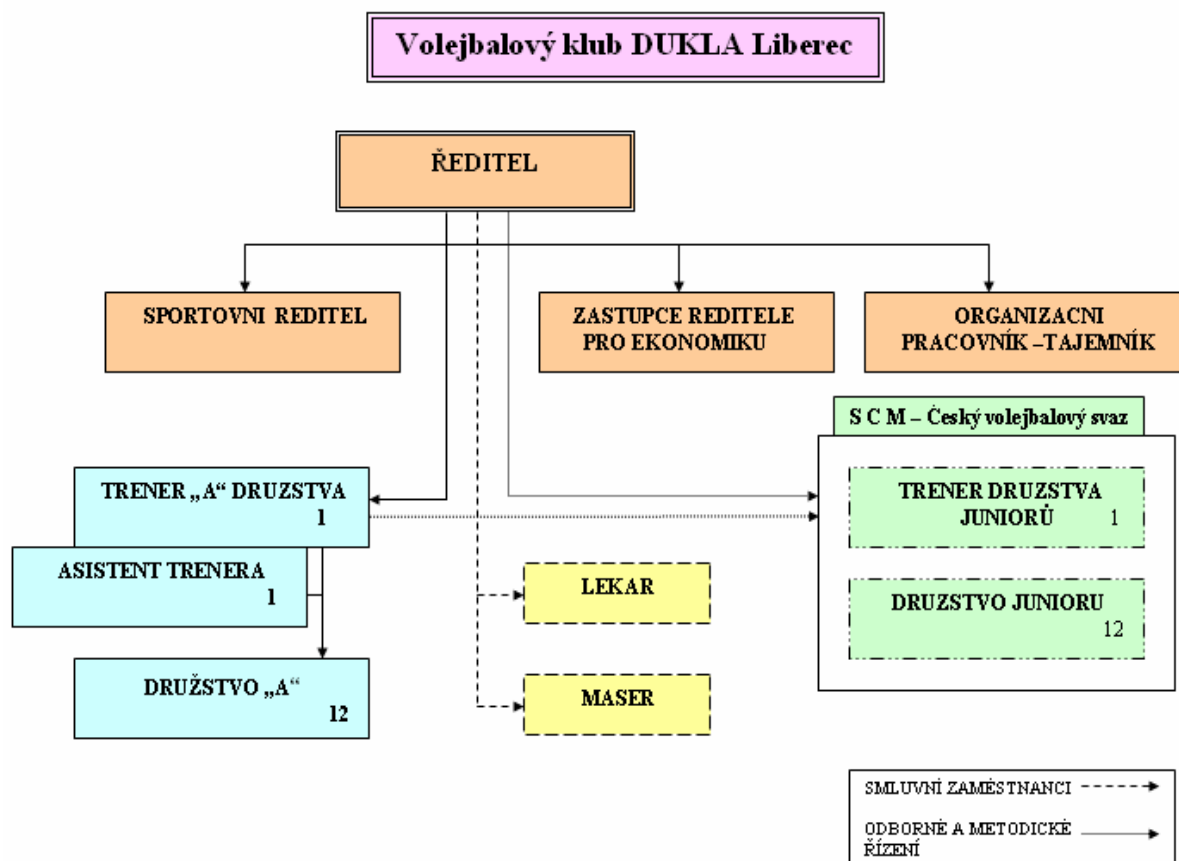
Státní příspěvkové organizace **HC DUKLA Praha**, **VK DUKLA Liberec** a **CASRI** jsou zřízeny resortem MO na dobu neurčitou. Míra podpory resortem MO těmto příspěvkovým organizacím spočívá v bezplatném využívání resortní nemovité infrastruktury v souladu s jejich zřizovacími listinami. Rezortní finanční zdroje formou příspěvku na provoz využívat v případě HC DUKLA Praha a VK DUKLA Liberec tehdy, jedná-li se o rezortní sportovní reprezentaci při utkáních se zahraničními soupeři v případech jejich účasti v Pohárech mistrů evropských zemí, Pohárech vítězů popř. národních pohárů.

Pro CASRI, které poskytuje servisní a poradenskou činnost útvarům a zařízením AČR v rámci základního výcviku, speciálních zaměstnání a kurzech (UO Brno, VSŠ a VOŠ MO Moravská Třebová, VA a VZ Vyškov) a sleduje u bojových jednotek aktuální fyzický a psychický stav při zatížení organismu v extrémních podmínkách (např. 31. bcho, 7. mb, 102. pzpr a 601. skss), je míra podpory resortem MO vyjádřena ve střednědobém výhledu.



Obr. 3.2. organizační struktura CASRI (interní dokument MO)

V roce 2010 oslavil armádní vrcholový sport 62 výročí své existence. Za toto historické období prošlo armádním sportem na tisíce sportovců, trenérů a řídících pracovníků. Výsledky armádních sportovců spojené s reprezentací vlasti jsou světově proslulé. K roku 2006 hovoří za vše 24 olympijských vítězů, 73 olympijských medailí, 156 získaných titulů mistra světa a nespočet získaných titulů mistrů Evropy, mistrů republiky a rekordů.



Obr. 3.3 organizační struktura VK Dukla Liberec (interní dokument MO)

3.1.3. Vývoj systému armádního vrcholového sportu

Armádní vrcholový sport se rozvíjel společně s tělovýchovným hnutím a stal se systémovou součástí státní politiky. V průběhu šedesátých až osmdesátých let byly vytvářeny a měněny organizační struktury řídicích a výkonných článků armádního vrcholového sportu, které vycházely z tehdejšího státem centrálně řízeného systému péče o vrcholové sportovce. Systém armádního vrcholového sportu byl obhájěn i přes trvale probíhající reorganizace a transformace ozbrojených sil, které se uskutečnily v důsledku změny politických, společenských a ekonomických podmínek po roce 1989 a v souvislosti se vznikem samostatné České republiky v roce 1993. Uvedené období lze hodnotit pozitivně, neboť stát v těchto letech zcela jasně deklaroval podíl orgánu státní správy na zabezpečení sportovní reprezentace České republiky a výchově sportovních talentů.

Vstup České republiky do NATO přinesl zásadní změnu strategického postavení státu v bezpečnostním systému Evropy a euroatlantickém regionu. Vstup České republiky do

NATO však neměl vliv na armádní vrcholový sport včetně členství Armády České republiky (dále jen AČR) v Mezinárodní radě vojenského sportu, neboť tento není velitelskými strukturami členských zemí NATO ovlivňován. Systém armádního vrcholového sportu prokázal svoji životaschopnost i po ukončení vojenské základní služby v roce 2004. Posílením péče o mládež při armádních sportovních oddílech DUKLA byly eliminovány případné negativní dopady na schopnost plnit úkoly komplexního zabezpečení přípravy ke státní a resortní sportovní reprezentaci.

3.1.4 Organizační struktura systému armádního vrcholového sportu

K 1. červenci 2006 byla ukončena transformace armádního vrcholového sportu započatá v roce 2003. Její průběh zohledňoval probíhající reformu ozbrojených sil. Současné začlenění armádního vrcholového sportu v organizační struktuře civilní části MO je plně kompatibilní, operativní a účelné, i když se jeho úkoly a cíle jednoznačně a výrazně odlišují od operačních úkolů AČR a jsou i odlišné od úkolů služební tělesné výchovy. Organizační struktura armádního vrcholového sportu je uvedena v příloze č.1.

Struktura armádního vrcholového sportu a počty osob stanovené k plnění úkolů přípravy ke státní a resortní sportovní reprezentaci v působnosti MO byly od roku 1993 postupně upravovány a snižovány. Původní Správa vrcholového sportu ČSLA byla postupně reorganizována na referát řízení sportovní reprezentace Kanceláře náměstka ministra obrany pro vyzbrojování. Ze dvou Armádních středisek vrcholového sportu DUKLA Praha a Liberec vzniklo jediné ASC DUKLA a ze šesti státních příspěvkových organizací zůstaly zachovány pouze tři - HC DUKLA Praha, VK DUKLA Liberec a CASRI Praha.

Struktura systemizovaných míst ASC DUKLA je tvořena 232 instruktory sportu, trenéry a servisními pracovníky a 104 pracovníky managementu, vnitřní správy a ekonomického a logistického zabezpečení.

Za rozhodující zdroj výběru a doplňování systemizovaných míst pro instruktory sportu je považována výchova vlastních odchovanců ve všech zabezpečovaných sportovních odvětvích.

3.1.5. Vzdělávání a příprava personálu

Hlavním úkolem v procesu vzdělávání a přípravy personálu je dosáhnout požadované odborné kvalifikace trenérů a managementu ASC DUKLA pro výkon činností na jednotlivých systemizovaných místech, její udržování a zvyšování v rámci systému celoživotního vzdělávání a rovněž příprava na druhou kariéru.

Základním cílem systému vzdělávání a přípravy personálu je přispívat průběžným vzděláváním k řádnému plnění pracovních povinností, v souladu s kvalifikačními předpoklady a požadavky, stanovenými pro každé systemizované místo v rámci ASC DUKLA.

Základní model kariéry vojáka z povolání vychází z předpokladu, že pro výkon funkcí managementu, odborného personálu a trenérů jsou uchazeči získáváni z řad bývalých armádních sportovců - reprezentantů České republiky, kteří ukončili aktivní závodní činnost a splní kvalifikační předpoklady a požadavky podle kritérií, popř. z řad příslušníků útvarů a zařízení AČR.

3.2 Mezinárodní rada vojenského sportu

Conseil international militaire du sport (dále jen CISM) je mezinárodní armádní organizací založenou 18. února 1948. V současnosti sdružuje 130 členských armád a jako třetí největší všesportovní organizace světa úzce spolupracuje se všemi mezinárodními institucemi a organizacemi, které se podílejí na podpoře sportu. Od roku 1991, kdy se naše ozbrojené síly staly jejím členem, patří Česká republika mezi nejlépe hodnocené členské státy CISM. Sportovní delegace AČR, s rozhodujícím podílem sportovců Armádního sportovního centra DUKLA, se zúčastnily všech hlavních akcí CISM s celkovým ziskem 100 medailí¹⁰. Na vysoké sportovní, organizační a společenské úrovni uspořádala AČR 5 mistrovství světa CISM, 52 regionálních sportovních soutěží CISM a 3 vědecká sympozia. Pro armádní sportovce je účast na soutěžích CISM zkvalitněním přípravy ke státní sportovní reprezentaci, u některých sportovních odvětví (např. sportovní střelba, parašutismus) je její nenahraditelnou součástí, významným prostředkem propagace státu a ozbrojených sil v zahraničí a přátelství mezi armádami celého světa. Členství AČR v CISM umožňuje srovnat systémy řízení přípravy ke státní sportovní reprezentaci v ostatních armádách. Jako příklady lze uvést:

¹⁰ k roku 2009

- v ozbrojených silách **Nizozemského království** je vrcholový sport chápán jako oficiální součást resortu obrany, jako hospodářný nástroj pro upevňování vztahů s veřejností. Rozvíjen je v 15 sportovních odvětvích s podporou individuálních olympijských sportů, kdy sportovní příprava je neodmyslitelnou a samozřejmou součástí přípravy sportovce – vojenského profesionála,
- v ozbrojených silách **USA** není vytvořena jednotná koncepce zabezpečení vrcholových sportovců. Tu mají všechny druhy sil poněkud odlišnou a je závislá na počtech sportovců a výši vyčleněných finančních prostředků, které jsou každoročně uvolněny z rozpočtu na obranu,
- v početně malých ozbrojených silách **Slovinska** již od jejich vzniku v roce 1991 patří vrcholový sport mezi priority vedení sil. Armádní sportovní družstva zabezpečují 10 individuálních sportovních odvětví ve spolupráci s národními sportovními federacemi a národním olympijským výborem.

3.3 Vědeckovýzkumné pracoviště CASRI

V roce 1973 vzniklo vědeckovýzkumné pracoviště vrcholového sportu ČSLA. Toto pracoviště pomáhalo v následujících letech při zabezpečení tréninkové přípravy vrcholových sportovců pomocí pojízdných laboratoří vybudovaných v nákladních přívěsech TATRA 138. Tyto laboratoře měly zajistit aktuální kontrolu armádních sportovních družstev rozmístěných na teritoriu Čech, Moravy a Slovenska a vybraných reprezentačních týmů. Jedna mobilní laboratoř vybavená jako fyziologická a biochemická, umožňovala komplexní spiroergometrické vyšetření na bicyklovém ergometru a základní biochemickou analýzu biologického materiálu. Druhá laboratoř vybavená jako psycho-motorická, umožňovala komplexní dynamometrické vyšetření maximální svalové síly a laboratorní psychomotorické testy. Navíc zde bylo mobilní zařízení pro telemetrické sledování EKG, EEG, EMG a dechové frekvence.

V letech 1980–1988 se pod vedením doc. MUDr. Lubomíra Kryla a následně doc. PhDr. Jana Bělky, CSc. vedle zabezpečení provozu pojízdných laboratoří budovala materiální základna pro terénní biochemický servis jednotlivých ASD a reprezentačních družstev. Byly

vytvořeny i předpoklady k širší metodické a konzultační činnosti pro pracovníky realizačních týmů.

Od roku 1988 pod vedením PaedDr. Emila Bolka bylo postupně pracoviště přeměněno do dnešní podoby, kdy pro stacionární provoz jsou vytvořeny laboratoře pro funkční diagnostiku a laboratorní zátěžové testy na různých typech ergometrů, biochemická laboratoř vybavená poloautomaty pro zpracování biologického materiálu, biomechanická laboratoř s vybavením pro tvorbu kinogramů, časové analýzy a prostorové 3-D analýzy. Vybavení laboratoří je mobilní a umožňuje většinu diagnostických metod realizovat v terénu, přímo v místě přípravy či soutěží.

Od 1. 7. 1993 bylo pracoviště přetransformováno na příspěvkovou organizaci Ministerstva obrany České republiky s názvem Vědecké a servisní pracoviště tělesné výchovy a sportu CASRI Praha.

Vzhledem k faktu, že po roce 1989 byla postupně minimalizována činnost většiny pracovišť zabývajících se problematikou vědeckého servisu pro oblast vrcholového sportu, je CASRI Praha jedinou organizací, která má personální a materiální potenciál pro kvalitní zabezpečení sportovní reprezentace. Souvisí to s tím, že resort obrany zabezpečuje největší část státní sportovní reprezentace a má nejvyšší podíl na úspěších našich reprezentantů na vrcholných světových soutěžích. Během roku jsou vyšetřeny stovky sportovců a počty jednotlivých výkonů (vyšetření funkčních, biochemických, psychologických, biomechanických, antropometrických apod.) představují ročně řádově tisíce. Přitom jde většinou o minimální zásahy do denního režimu sportovců a do jejich přípravy.

Pracoviště CASRI je napojeno i na řadu zahraničních pracovišť v oblasti vrcholového sportu, především v Německu, Francii, Slovinsku, Španělsku a Finsku. Velmi těsně spolupracuje i s pracovišti, která řeší problematiku tělesné výchovy a sportu armád NATO, a to např. s německou Sportschule der Bundeswehr, belgickým BLS, polskou Air Force Academy, aj. V uplynulých letech ve spolupráci s CISM organizovalo tři odborné mezinárodní semináře CISM k problematice zabezpečení vrcholového sportu v armádě (1993), k otázkám výstroje vojáků v extrémních podmínkách (1995) a k problematice tělovýchovy v armádě v příštím tisíciletí (1998). Vědecko-servisní činnost se orientuje především na zabezpečení státní sportovní reprezentace v atletice, cyklistice, lyžování, kanoistice, veslování, ledním hokeji a házené.

4. Model financování armádního sportu

4.1. Finanční zdroje

Armádní vrcholový sport je financován z rozpočtových zdrojů kapitol státního rozpočtu MŠMT ČR a MO ČR. (viz. Obr. 2.3.).

4.1.1. Kapitola MŠMT ČR

Do kapitoly MO jsou finanční zdroje převedeny z kapitoly MŠMT rozhodnutím o rozpočtovém opatření MF po schválení zákona o státním rozpočtu na základě rozhodnutí MŠMT vyplývajících ze závěrů z koordinační schůzky náměstků ministrů školství, mládeže a tělovýchovy, obrany a vnitra. V rozpočtu kapitoly MO mají převedené zdroje charakter **rezortní aktivity 82642**.

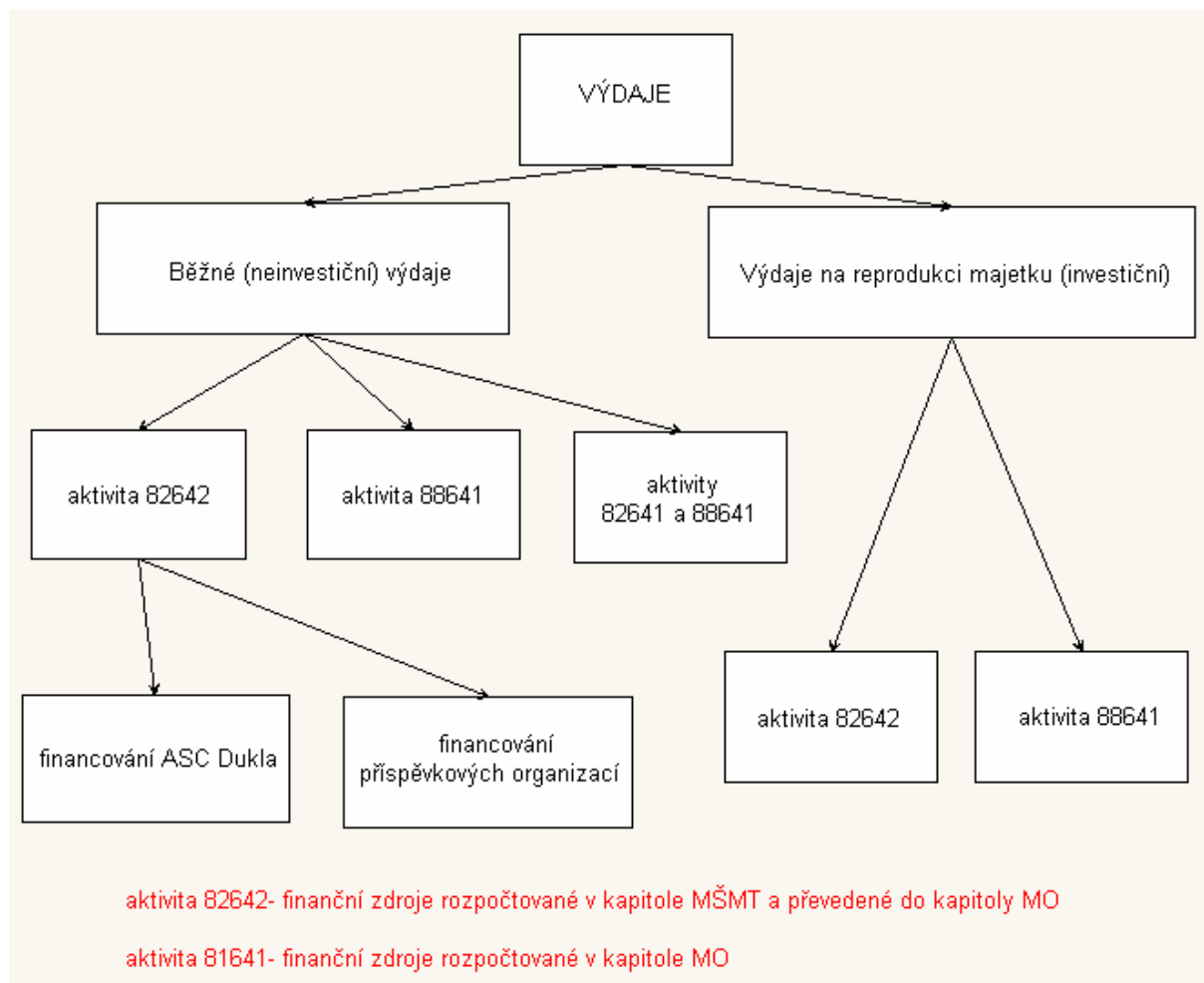
Z rozpočtových zdrojů kapitoly státního rozpočtu MŠMT ČR jsou financovány oblasti běžných výdajů a kapitálových výdajů souvisejících bezprostředně se zabezpečením ke státní sportovní reprezentaci. U běžných výdajů to jsou osobní výdaje pro zaměstnance ASC DUKLA - trenéři, instruktoři sportu v počtu do 232 osob (viz. tabulka organizační struktura ASC), materiálové výdaje včetně služeb, údržby a oprav, výdaje na sportovní přípravu v tuzemsku a zahraničí včetně příslušníků sportovních družstev juniorů a příspěvky na provoz státních příspěvkových organizací. V kapitálových výdajích to jsou možnosti nové výstavby, rekonstrukce a modernizace tělovýchovných zařízení a pořizování dlouhodobého hmotného majetku.

4.1.2 Kapitola MO ČR

Finanční prostředky na vytváření podmínek pro přípravu ke státní sportovní reprezentaci a přípravu sportovních talentů a na rezortní sportovní reprezentaci jsou rozpočtovány v kapitole MO a mají charakter běžných výdajů a výdajů na reprodukci majetku – **aktivita 88641**.

U běžných výdajů to jsou osobní výdaje pro vojáky v činné službě a občanské zaměstnance ASC DUKLA - management a zabezpečení sportovní činnosti v počtu do 104 osob (viz. tabulka organizační struktura ASC), výdaje na přípravu a účast při soutěžích CISM, výdaje na provoz a údržbu resortní nemovité infrastruktury v užívání ASC DUKLA, údržbu,

opravy a pronájem movitého majetku a mandatorní výdaje vojáků v činné službě. V kapitálových výdajích to jsou nové možnosti výstavby, rekonstrukce a modernizace provozních a ubytovacích objektů v užívání ASC DUKLA a pořizování dlouhodobého hmotného majetku pro resortní sportovní reprezentaci.



Obr.4.1. Rozdělení výdajů podle původu finančních zdrojů (zdroj vlastní)

4.1.3. Finanční zabezpečení RSC

- Finanční prostředky vyčleněné ze státního rozpočtu na zabezpečení přípravy ke státní sportovní reprezentaci, na neinvestiční výdaje v podmínkách RSC plánuje MŠMT v rozpočtové kapitole MŠMT v rámci výdajového specifického ukazatele „Podpora činnosti v oblasti sportu“ v souvislosti s právním předpisem.
- Finanční prostředky na financování neinvestičních výdajů RSC MO se z kapitoly MŠMT převádějí rozpočtovým opatřením do rozpočtu resortu. Toto rozpočtové opatření

MŠMT provádí do dvaceti dnů po provedení rozpisu rozpočtu kapitoly 333-MŠMT, které stanovuje usnesení vlády pro příslušný kalendářní rok.

- Finanční prostředky na kapitálové výdaje v podmínkách RSC jsou plánovány v rozpočtové kapitole MŠMT v rámci programu 233510 – Podpora rozvoje a obnovy materiálně technické základny sportovních organizací.
- Finanční prostředky uvolněné ze státního rozpočtu na financování výdajů na RSC MO se z kapitoly MŠMT převádějí podle platné metodiky Ministerstva financí.
- Další finanční prostředky vyčleněné ze státního rozpočtu na činnost RSC mohou být součástí rozpočtových kapitol MO.

4.2. Druhy výdajů RSC

Výdaje RSC můžeme rozdělit na neinvestiční a investiční, chcete-li na běžné a kapitálové, resp. na reprodukci majetku. V obou skupinách se dělí tyto výdaje podle původu financí sloužícím k jejich pokrytí. Jedná se o již zmíněné aktivity 82642 a 88641. Každá tato aktivita má své přesné legislativní vymezení a finance z nich čerpané své přesné určení. Nyní si je charakterizujeme.

4.2.1. Neinvestiční výdaje (běžné)

1) Finanční zdroje rozpočtované v kapitole MŠMT a převedené do kapitoly MO (AKTIVITA 82642)

Z kapitoly MŠMT do kapitoly MO bývají předmětné zdroje převáděny rozpočtovým opatřením z úrovně MF¹¹

A. Financování ASC DUKLA

Rozpočet běžných výdajů má charakter decentrálně hrazených výdajů. Strukturu výdajů tvoří:

- osobní výdaje 213 zaměstnanců ASC DUKLA zařazených na systemizovaných místech: Armádních sportovních oddílů DUKLA s výjimkou funkce instruktor sportu

¹¹ jako příklad uvedu 1. pololetí roku 2009, kde bylo podle č.j. 19/9 174/2009-192 ze dne 21. ledna 2009 převedeno **75.100 tis. Kč** (z toho pro ASC DUKLA: 66.475 tis. Kč a pro příspěvkové organizace: 8.625 tis. Kč).

– výsadkář ASO DUKLA parašutismu Prostějov a tajemníků oddělení sportu ASC DUKLA,

- ostatní platby za provedenou práci (dohoda o provedení práce, dohoda o pracovní činnosti a innominální smlouvy se sportovci /případně jejich zákonnými zástupci/ a členy realizačních týmů),
- nákupy materiálu (potraviny včetně potravin určených pro zvláštní výživu sportovců, odborná literatura, drobný hmotný investiční a neinvestiční majetek, střelivo do sportovních zbraní, ostatní jinde nespecifikovaný materiál),
- nákupy léků včetně vitamínů a zdravotnického materiálu, nákupy služeb (služby pošt, telekomunikací a radiokomunikací, služby peněžních ústavů jako poplatky peněžním ústavům, pojištění majetku, nájemné movitého majetku a objektů pro zabezpečení sportovní přípravy, školení a vzdělávání, smluvní stravování, k zabezpečení osob apod.),
- ostatní nákupy (opravy a údržba movitého majetku, programové vybavení, jízdné a cestovné v tuzemsku a zahraničí, poplatky ve vztahu k zahraničí, apod.),
- výdaje související s neinvestičními nákupy (zabezpečení sportovní přípravy v tuzemsku a zahraničí včetně účasti na sportovních akcích – vklady, startovné, licence, apod.), výdaje jinde nespecifikované, platby poplatků.

B. Financování příspěvkových organizací

Finanční zdroje v oblasti běžných výdajů převedených z kapitoly MŠMT do kapitoly MO pro příspěvkové organizace HC DUKLA Praha, VK DUKLA Liberec a CASRI mají charakter příspěvku na provoz.

2) Finanční zdroje rozpočtované v kapitole MO (AKTIVITA 88641)

Na vytváření podmínek pro přípravu ke státní sportovní reprezentaci a přípravu sportovních talentů a na rezortní sportovní reprezentaci jsou určeny finanční zdroje z rozpočtu kapitoly MO. Strukturu výdajů tvoří:

- osobní výdaje (tj. platové prostředky a pojistné hrazené zaměstnavatelem na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti, na zdravotní pojištění) pro zaměstnance ASC DUKLA zařazené na systemizovaných místech pro zabezpečení činnosti všech ASO DUKLA včetně funkce instruktor sportu – výsadkář ASO

DUKLA parašutismu Prostějov a s výjimkou funkcí tajemníků oddělení sportu ASC DUKLA (viz aktivita 82642),

- finanční odměny schválené ministrem obrany ČR a náměstký ministra obrany (za umístění při OH, MS, MS-J, ME, ME-J, MS CISM apod.), kázeňské odměny vojáků v činné službě,
- ostatní platby za provedenou práci pro ASC DUKLA,
- výdaje související s přípravou a účastí na sportovních soutěžích, odborných sympoziích, seminářích a periodických jednání organizovaných v rámci Mezinárodní rady vojenského sportu - CISM (úhrada členského vkladu, náhrada jízdních výdajů, výdajů za ubytování, stravovacích výdajů, nutných vedlejších výdajů, kapesné, nákup střeliva špičkových parametrů, sportovního nářadí a náčiní, materiálu pro tělesnou výchovu a sport, propagačních předmětů a věcných darů, účastnických poplatků apod.),
- výdaje ASC DUKLA na přípravu k rezortní sportovní reprezentaci při související účasti na mezinárodních soutěžích,
- výdaje na nákup pohonných hmot a maziv včetně speciálních kapalin (mimo paliv) pro techniku v evidenci ASC DUKLA,
- výdaje za ostrahu objektů užívaných ASC DUKLA,
- pronájem civilní letecké techniky a poplatky za seskoky ASO DUKLA parašutismu v Prostějově,
- ostatní běžné výdaje nezbytné pro zabezpečení činnosti ASC DUKLA (nákup materiálu, služeb, ostatních nákupů, úroky, zaplacené sankce, přídavek na bydlení, náhrady placené obyvatelstvu, náhrady za získanou kvalifikaci, apod.),
- výdaje vyplývající z mimořádných rozhodnutí náměstků ministryně obrany,
- výdaje realizované prostřednictvím teritoriálních VUSS týkající se nemovité infrastruktury užívané ASC DUKLA

3) Souhrnně pro aktivity 82642 a 88641

se jedná o odměňování:

- příslušníků ASC DUKLA - občanských zaměstnanců a zaměstnanců příspěvkových organizací se v roce 2009 řídí zákonem č. 262/2006 Sb., *zákoník práce ve znění*

pozdějších předpisů a podle nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě,

- příslušníků ASC DUKLA – vojáků z povolání se v roce 2009 řídí zákonem č. 143/1992 Sb., o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a některých dalších organizacích a orgánech ve znění pozdějších předpisů a podle nařízení vlády č. 565/2006 Sb., o platových poměrech vojáků z povolání.

Z finančních zdrojů aktivit 82642 a 88641 se **nehradí** výdaje na provoz nemovité infrastruktury. Úhrady předmětných výdajů, které uskutečňují VUSS, se účtují pod **aktivitou „00000 – Zabezpečení běžného života“**. Těmito výdaji jsou:

- nákup vody (vodné), odvádění odpadních a srážkových vod (stočné), pára, plyn, elektřina, havárie na nemovitém majetku a na movitém majetku pevně spojeným s budovou, konzultační a právní služby, revize a zkoušky zařízení, měření zdrojů emisí, znečištění vod atd., servisní úklid, údržba komunikací a ploch, ostatní služby, dezinfekce, dezinfekce, deratizace budov a zařízení, revize a zkoušky zařízení, čištění a odvoz komunálního odpadu, neinvestiční příspěvky a náhrady, platby daní a poplatků apod.

ASC DUKLA a příspěvkové organizace HC DUKLA Praha, VK DUKLA Liberec a CASRI jsou povinny dodržovat závazné limity mzdových prostředků (objemy prostředků na platy a ostatní platby za provedenou práci resp. ostatní osobní náklady) a limity zaměstnanosti. V případě nedočerpaní limitu prostředků na platy stanoveného příspěvkovým organizacím HC DUKLA Praha, VK DUKLA Liberec a CASRI uplatňuje ZmoSR možnost využít těchto zdrojů ve prospěch jejich činnosti prostřednictvím MŠMT u MF.

4) Účelové určení a podmínky použití neinvestičních finančních prostředků vymezují tyto zásady

1. Neinvestičních finančních prostředků nesmí být použito na:

- úhradu pořízení investičního majetku (tj. nad 40 tis. Kč),
- úhradu úroků, penále, srážek a dalších finančních postihů,

- úhradu leasingu osobních automobilů a dalšího hmotného majetku,
- úhradu výdajů souvisejících s pořádáním domácích mistrovských soutěží¹²⁾,
- úhradu výdajů souvisejících s pořádáním mezinárodních soutěží,
- reklamní a propagační činnost,
- úhradu výdajů za výchovné a za hostování IS.

2. Neinvestiční finanční prostředky **mohou být použity na:**

- sportovní přípravu členů RSC a na členy realizačních týmů, včetně nákladů v zahraniční, resp. reciproční akce (soustředění a přípravné akce, trenérské, zdravotní, metodické, technické a servisní zabezpečení, vybavení sportovními potřebami neinvestičního charakteru, nájemné prostor pro zabezpečení sportovní přípravy),
- zabezpečení členů RSC, trenérů a členů realizačního týmu (mzdové náklady, včetně povinných odvodů zaměstnavatele, náhrady mezd, dále služby, stipendia, cestovné, víza, náklady na dopravu osob a materiálu, ubytování, stravování, včetně nákladů na zkvalitnění stravy, odměny za sportovní výsledky) a pojištění odpovědnosti, standardní úrazové, léčebné náklady v zahraničí, cestovní, včetně pojištění sportovního materiálu,
- podporu antidopingového programu a potřeb souvisejících se zajištěním dopingových testů.

4.2.2. Investiční výdaje (kapitálové)

1. Finanční zdroje rozpočtované v kapitole MŠMT a převedené do kapitoly MO (AKTIVITA 82642)

Výdaje na reprodukci majetku pro zabezpečení přípravy ke sportovní reprezentaci ČR v působnosti resortu MO jsou rozpočtovány v kapitole státního rozpočtu 333 – MŠMT a vedeny v databázi systému programového financování reprodukce investičního majetku v Programu 233 510 „Podpora rozvoje a obnovy materiálně technické základny sportu a tělovýchovy“. Na MŠMT byly pro rok 2009 uplatněny žádosti o poskytnutí dotace ve

¹²⁾ Domácími mistrovskými soutěženími jsou dlouhodobé i jednorázové soutěže v nichž je udělován titul Mistr nebo Přeborník republiky, kraje, župy, okresu apod. nebo obdobný titul v rámci sportovního sdružení.

prospěch ASC DUKLA v celkové výši 11.000 tis. Kč na akce Plzeň, Lobzy – Akustické úpravy pistolové střelnice (1.300 tis. Kč), Hradec Králové – Ochranná stěna střelnice „SKEET“ (9.000 tis. Kč) a Praha – Instalace klimatizačních jednotek (700 tis. Kč). Finanční prostředky jsou do kapitoly MO převedeny z kapitoly MŠMT po splnění podmínek stanovených vyhláškou č. 560/2006 Sb., *o účasti státního rozpočtu na financování programů reprodukce majetku* a jejich použití se uskuteční v souladu s kritérii vydanými MŠMT

2. Finanční zdroje rozpočtované v kapitole MO (AKTIVITA 88641)

Úkoly související s problematikou reprodukce majetku ASC DUKLA financovaného ze zdrojů kapitoly MO řeší správci programů 107 180 – Rozvoj a obnova majetku příspěvkových organizací a správních částí MO (správce programu 107 180 - vedoucí oddělení řízení organizací sekce správy majetku MO) a 207 830 – Ostatní projekty MO v oblasti infrastruktury (správce programu - ředitel odboru infrastruktury – zástupce ředitele sekce vyzbrojování MO)

4.2.3 Logistické zabezpečení

Úkoly logistického zabezpečení přípravy ke státní sportovní reprezentaci plní odborné orgány RSC. Logistika u ASC DUKLA podporuje armádní vrcholový sport v oblasti hospodaření s hmotným a nehmotným majetkem státu, zabezpečuje jeho pořizování, účtování, evidenci, užívání, udržování, ochranu a nakládání s ním, správu resortní nemovité infrastruktury, nákup služeb s úzkým propojením se systémem logistiky v resortu MO. Materiál je určen k vybavení sportovců, trenérů, členů realizačních týmů a servisu, popř. dalších funkcionářů RSC nebo slouží k vybavení tělovýchovných, výcvikových, metodických a speciálních zařízení, která má RSC v užívání. Rozsah a druhy materiálu pro výše uvedené osoby a zařízení stanovuje ředitel nebo jím pověřený pracovník. Účtování materiálu, vedení jeho evidence a hospodaření s ním se provádí podle příslušných předpisů. Výdej materiálu fyzickým osobám je evidován na zápůjčních listech. Opravy, údržbu, praní a čištění u vybraného materiálu zabezpečuje RSC. Sportovní zařízení, která mají RSC v užívání lze za podmínek stanovených právním předpisem bezúplatně užívat členy ostatních RSC a sportovními kluby (občanskými sdruženími), které péčí o sportovce navazují na činnost RSC.

V péči o nemovitou infrastrukturu ASC DUKLA úzce spolupracuje s VUSS Praha, Pardubice a Brno. ASC DUKLA zabezpečuje vojenskými vozidly činnost státních

příspěvkových organizací HC DUKLA Praha, VK DUKLA Liberec a Oddělení zdravotnického zabezpečení armádního vrcholového sportu Praha Správy zdravotnického zabezpečení Ředitelství logistické a zdravotnické podpory (dále jen „OZZ AVS“).

4.3. Rozpočtování, kontrola, odpovědnost

Rozpočtování finančních prostředků

Rozpočty RSC na příslušný rok schvaluje MŠMT na základě závěrů koordinační rady náměstků. Rozpočet neinvestičních výdajů RSC zahrnuje kalkulaci závazných ukazatelů v členění na osobní výdaje a ostatní běžné výdaje na činnost RSC a stanovení limitu počtu zaměstnanců. Na MŠMT jej předkládají odborné orgány MŠMT, MO a MV. Rozsah, strukturu údajů a termíny pro zpracování rozpočtu stanovuje MŠMT. Rozpočet RSC projednává koordinační rada náměstků ministrů příslušných resortů. Případné změny ve struktuře ostatních běžných výdajů v rozpočtu RSC schvaluje ředitel RSC včetně případných změn.

Hodnocení plnění rozpočtů

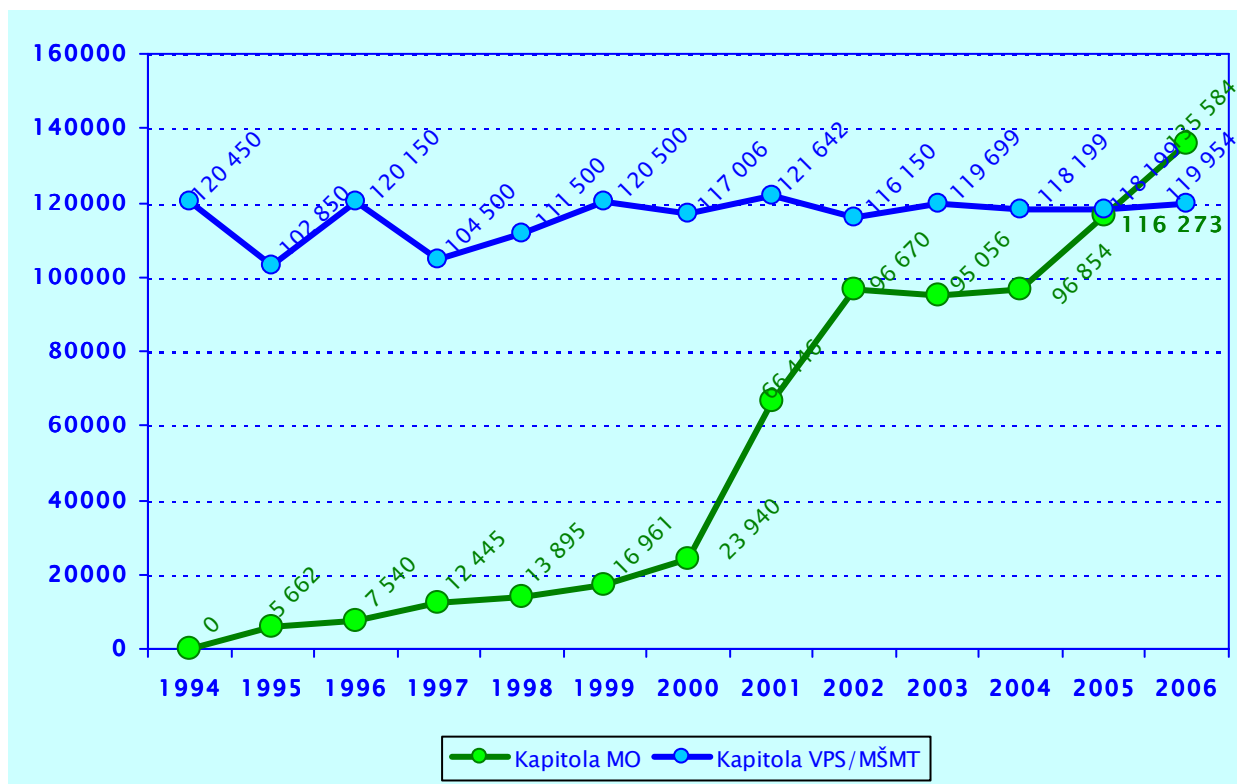
Odpovědné odborné orgány náměstků ministrů školství, mládeže a tělovýchovy, obrany a vnitra předkládají na MŠMT vyhodnocení plnění rozpočtu podle platného právního předpisu. Rozsah předkládaných údajů upravuje MŠMT zvláštními pokyny. Metodika plánování a hodnocení činnosti je uvedena v **kapitole efektivita**

Kontrola a odpovědnost

Za účelné, efektivní, hospodárné, transparentní a nediskriminované využívání prostředků státního rozpočtu vyčleněných na zabezpečení přípravy ke státní a rezortní sportovní reprezentaci v působnosti resortu MO zodpovídají ředitelé ASC DUKLA, HC DUKLA Praha, VK DUKLA Liberec a CASRI. Tito ředitelé taktéž zpracovávají plány činnosti, finanční plány, rozborů hospodaření, přehledy nákladů a výnosů, podklady pro analýzy příjmů a výdajů, pro finanční vypořádání se státním rozpočtem, pro sestavení závěrečného účtu kapitoly MO v rozsahu a termínech stanovených ZmoSR v návaznosti na upřesnění z úrovně Odboru financování a účetnictví sekce ekonomické MO.

Kontrolní činnost je nedílnou součástí systému řízení a je prováděná příslušnými rezortními a mimorezortními orgány. Finanční kontrola je vykonávána v souladu se

zvláštními předpisy (zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů ve znění prováděcích předpisů a vyhláška MF č. 416/2004 Sb., kterou se provádí zákon č. 320/2001 Sb. a RMO č. 5/2003 - Finanční kontrola v působnosti MO).



Obr.4.2. vývoj financování ASC DUKLA v letech 1994- 2006 v tis. Kč – běžné výdaje (interní dokument MO)

5. Efektivita armádního sportu z hlediska přínosu pro sport v ČR

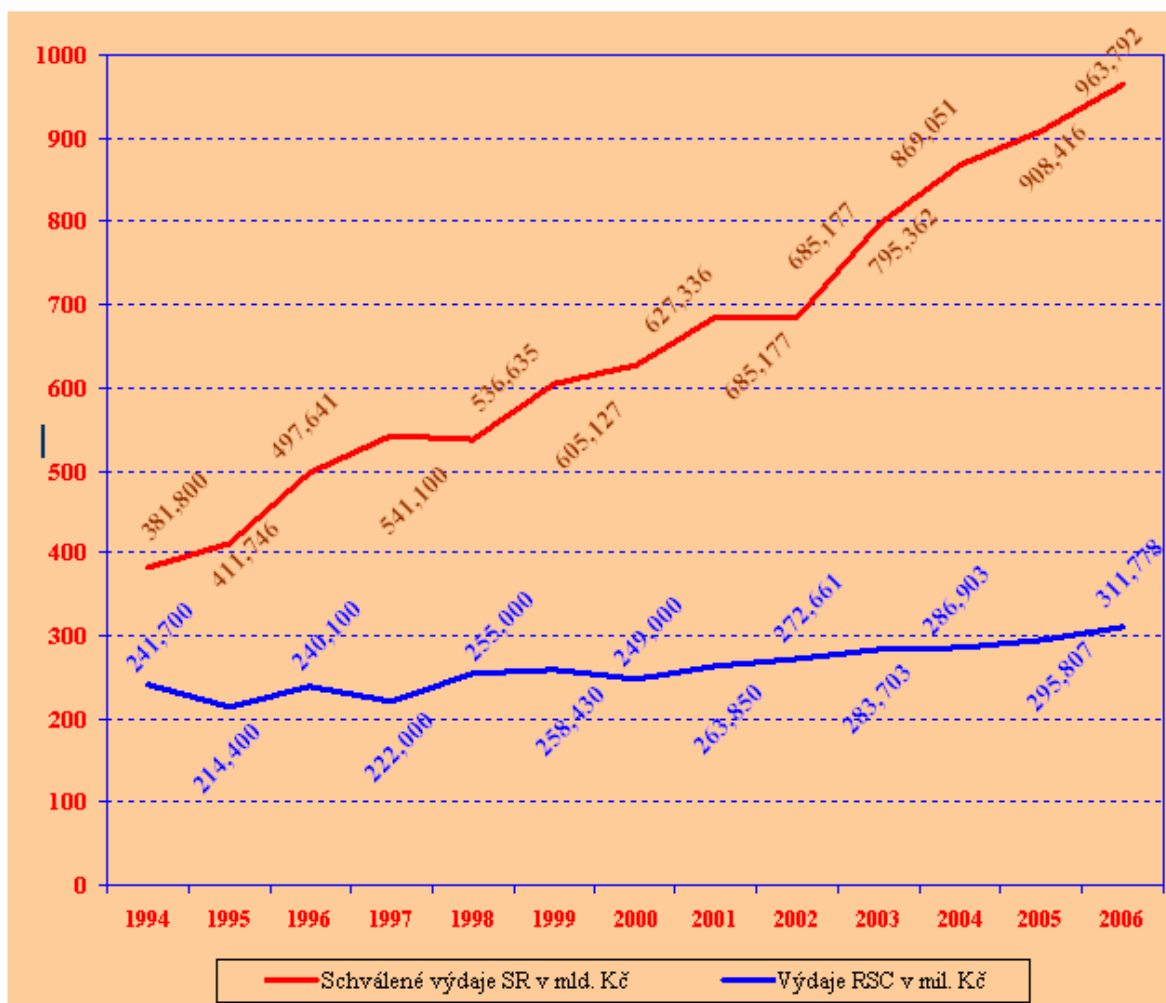
5.1. Analýza financování sportu v ČR

Před tím, než se budu zabývat efektivitou armádního sportu z hlediska přínosu pro sport v ČR, bych rád upozornil na jeden významný fakt a sice ten, že sport má přínos i pro ekonomiku. Dokument, který se zabývá touto problematikou se nazývá „Analýza financování sportu v ČR“. Byl zveřejněn v dubnu roku 2009 Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy ČR. Materiál se věnuje významu sportu ve společnosti, porovnání státních výdajů do oblasti sportu v letech 1989 až 2008, srovnání financování sportu v zemích EU a vlivu sportu na státní rozpočet.

Analýza financování sportu v ČR vznikla ve spolupráci Českého olympijského výboru a MŠMT a iniciovali ji, předseda ČOV Milan Jirásek, místopředseda ČOV pro ekonomiku a marketing Jiří Kejval, místopředseda ČOV pro sport František Dvořák a místopředseda ČOV pro olympismus Josef Dovalil.

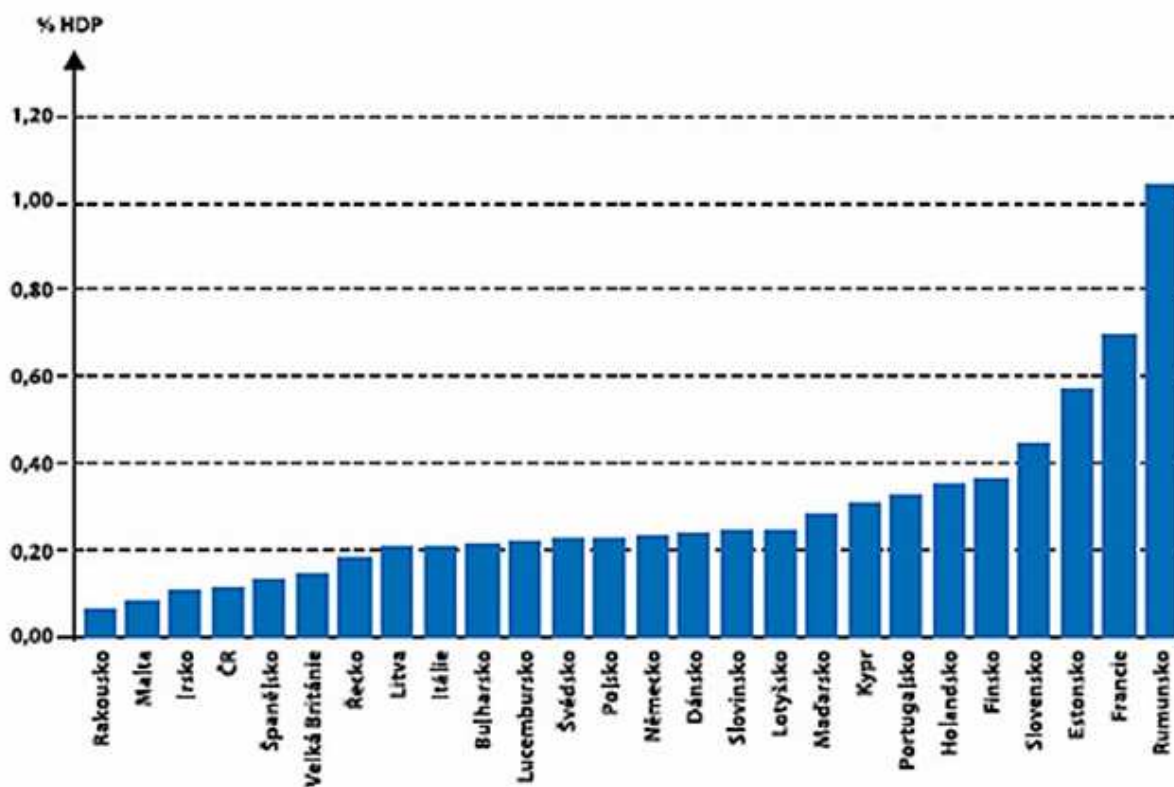
Podle níže uvedených grafů je zřejmé, že český sport státu víc odevzdá, než od něj na svoji činnost dostane. Peníze do sportu plynou hlavně od občanů díky placení DPH za sportovní potřeby a služby. Až pak z marketingu a od státu. *„Analýza financování českého sportu ukázala velmi jasně na některé problémy, které podvazují další rozvoj našeho sportu. Padl také mýtus o tom, že stát na sport doplácí - opak je pravdou. Koncepce rozvoje sportu představuje další důležitý krok. Z mého pohledu je nejdůležitější péče o talentovanou sportovní mládež,”* řekla na výsledky analýzy ministryně školství, mládeže a tělovýchovy Miroslava Kopicová.

Analýza poukazuje na sestupný trend ve státní podpoře sportu, kde z původních 0,65% státního rozpočtu v roce 1989 klesla úroveň podpory na pouhých 0,24% státního rozpočtu. Z těchto údajů je zcela logické, že tento nepříznivý trend se promítl i do financování RSC a tudíž i ASC. Obr. 5.1 nám demonstruje pokles financí plynoucích do RSC. **Ekonomické náklady se stále otevírají v neprospěch RSC.**



Obr.5.1. vztah vývoje výdajů státního rozpočtu s vývojem výdajů na financování RSC (interní dokument MO)

Analýza uvádí, že se příjmy do státního rozpočtu ze sportovního prostředí pohybují v intervalu 8,8 až 11,4 mld. Kč. Proti výdajům ze státního rozpočtu na sport, které dosahují v absolutní částce pro rok 2008 7,7 mld. Kč. Z těchto údajů jasně vyplývá, že sportovní prostředí je čistým plátcem do státního rozpočtu se saldem 1,1 až 3,7 mld. Kč. Srovnání se zeměmi EU řadí ČR mezi státy s nejmenší podporou sportu viz. Obr. 5.2. [12]



Obr. 5.2. Země Evropské unie- porovnání veřejných výdajů vůči HDP [12]

5.2. Sportovní výslednost

Sportovní výslednost je základním kritériem úspěšnosti celého systému armádního vrcholového sportu. Je výsledkem mnoho let budovaného systému diferencované péče o sportovce na základě jejich individuální výkonnosti. Dlouhodobý trend zvyšování podílu armádních sportovců na výsledcích české státní sportovní reprezentace je patrný z obrázku 5.3. Je třeba zdůraznit, že tento pozitivní vývoj je významně ovlivněn také zvyšující se finanční podporou resortu MO v kapitole běžných výdajů- viz obrázek 4.2.

Olympijské hry	Medailová umístění české sportovní reprezentace na LOH a ZOH celkem	Z toho: medailová umístění příslušníků ASC DUKLA	
		Počet medailí	Procentuální podíl
Lillehammer 1994	0	0	0%
Atlanta 1996	11	3	27%
Nagano 1998	3	2	66%
Sydney 2000	8	2	25%
Salt Lake City 2002	3	3	100%
Atény 2004	8	5	62%
Turin 2006	4	2	50%
Peking 2008	6	4	75%
Vancouver 2010	6	4	75%
CELKEM	49	25	51%

Obr. 5.3. Medailová umístění příslušníků ASC DUKLA na LOH a ZOH v letech 1994 až 2010

5.3 Metodika plánování a hodnocení činnosti

5.3.1 Metodika plánování

1. Střednědobý plán

Střednědobý plán je zpracováván na období čtyř let (pozn. pod čarou- olympijský cyklus) pro jednotlivé sportovní sekce včetně sportovních odvětví mimo program olympijských her. Termín předložení střednědobého plánu je do 28. února v prvním roce nového čtyřletého období. Plán je předkládán na MŠMT.

Osnova plánu:

1. Personální zajištění – požadované počty pracovníků a jejich platové zařazení tj. instruktoři sportu, trenéři a servisní pracovníci.
2. Kandidáti účasti na olympijských hrách.
3. Předpokládaná umístění na OH, MS, ME, MSJ, MEJ a uznané kvalifikace.
4. Organizace sportovní přípravy v jednotlivých rocích OH cyklu.
5. Požadavky na: metodiku, aplikovaný vědecko-výzkumný servis, zdravotnické zabezpečení.
6. Ekonomické zajištění – celková výše ročních rozpočtů RSC.
7. Přehled sportovních a dalších využívaných specializovaných zařízení.

2. Roční plán

Roční plán je zpracováván pro příslušný kalendářní rok. Termín předložení Ročního plánu na MŠMT je do 15. února příslušného kalendářního roku.

Osnova plánu:

- 1) Jmenný přehled členů sportovních sekcí se specifikací:
 - instruktor sportu,
 - externista,
 - smluvní sportovec,
 - trenér a servisní pracovník,
 - výkonnostní skupina.
- 2) Hlavní úkoly sportovních sekcí:
 - předpokládaná umístění na ME, MS, (OH),
 - termíny vrcholných soutěží.
- 3) Funkční a platové zařazení všech pracovníků (příslušníků) sportovní sekce.
- 4) Hospodaření RSC.
- 5) Požadavky vůči MŠMT.

5.3.2 Hodnocení činnosti

Hodnocení činnosti ASC je analýzou činnosti vymezené příslušným plánem.

1. Osnova hodnocení Střednědobého plánu:

Termín předložení Hodnocení Střednědobého plánu na MŠMT je totožný jako u plánování a sice do 28. února následujícího kalendářního roku.

1. Výsledky na OH, MS, MSJ, ME, MEJ, SP a Universiádách.
2. Činnost sportovních sekcí.
3. Ekonomické zabezpečení.
4. Návrhy na opatření.

2. Osnova Ročního hodnocení:

Termín předložení Ročního hodnocení na MŠMT je do 15. února následujícího kalendářního roku.

- 1) Sportovní výsledky na MS, MSJ, ME, MEJ, (OH), Universiádách:
 - počty nominovaných sportovců,
 - umístění (1. – 10. místo),
 - evropské a světové rekordy.
- 2) Spolupráce se sportovními svazy:
 - koordinační činnost,
 - sportovní třídy a sportovní gymnázia,
 - sportovní centra mládeže
- 3) Metodická činnost:
 - specializované semináře RSC,
 - odborná činnost specialistů RSC ve svazových strukturách.
- 4) Rozbor realizovaných finančních výdajů:
 - personální zajištění,
 - struktura výdajů,
 - ostatní běžné výdaje,
 - zařazení do platových tříd.
- 5) Návrhy na opatření

5.4. Rozhovory s předními představiteli MO

5.4.1. Otázky pro ředitele ASC DUKLA Ing. Jaroslava Prisčáka, Ph.D.:

1. Jak jste jako ředitel spokojen s výsledností a chodem celého ASC DUKLA?

Po reorganizaci k termínu 1.1.2010, kdy se vytvořil nový odbor zdravotního zabezpečení spadající pod ASC DUKLA jsou vytvořené kvalitní podmínky na zabezpečení přípravy reprezentantů ČR ve vybraných sportech. Výsledky jsou velmi dobré a odpovídající vytvořeným podmínkám.

2. Česká republika vybojovala na posledních letních a zimních olympijských hrách v Pekingu a Vancouveru v součtu dvanáct medailí, z toho sportovci Dukly osm. Čím si to vysvětlujete?

Především tím, že ASC DUKLA má kolektiv erudovaných trenérů, techniků, servisních zdravotních a řídicích pracovníků, kteří neustále pracují na zkvalitňování tréninkového procesu.

3. V čem vidíte, pokud vůbec, skrytý potenciál armádního sportu?

Rozvíjení tradičních úspěšných sportů zabezpečovaných u ASC DUKLA.

4. Jakým směrem by se mělo ubírat a na co by se mělo koncentrovat ASC DUKLA v nejbližších letech?

Investovat nemalé finanční prostředky do talentované sportovní mládeže u sportů, které zabezpečuje ASC DUKLA.

5. Je v dnešní době systém financování a zabezpečení státní sportovní reprezentace formou RSC dostačující a adekvátní?

Díky finanční podpoře MO jsou podmínky zabezpečení státní sportovní reprezentace u centra ASC DUKLA za poslední dva roky dostačující.

5.4.2. Otázky pro náměstka MO pro vyzbrojování Ing. Jaroslava Kopřivu¹³:

- 1. Čím byste vysvětlil trend stoupajícího objemu financí plynoucích do ASC DUKLA z kapitoly MO v posledních letech?*

Jestliže křivku výdajů, řekněme, že v letech 2005-2009, tvoří běžné výdaje na vytváření podmínek pro přípravu ke státní sportovní reprezentaci v podmínkách ASC DUKLA, výdaje na péči o užívanou nemovitou infrastrukturu a výdaje na reprodukci majetku ASC DUKLA, tak jsem stoupající objem financí plynoucích do ASC DUKLA nezaznamenal. V případě běžných výdajů stoupající objem ovlivnil v letech 2005-2007 zákonný nárůst osobních výdajů a v roce 2009 i skutečnost, že do struktury ASC DUKLA byl nově zařazen odbor zdravotnického zabezpečení v počtu 26 osob. Výdaje na péči o nemovitou infrastrukturu se odvíjely od možností každoročního rozpočtu MO a křivka těchto výdajů kolísala mezi 19 a 28 mil. Kč. Výjimkou byl rok 2006 – necelých 50 mil. Kč. Kolísavost a spíše sestupnost byla i v případě investičních výdajů na reprodukci majetku (2005 – 56,4 mil. Kč, 2006 - 77,1 mil. Kč, 2007 – 37,5 mil. Kč, 2008 – 31,7 mil. Kč, 2009 – 33,1 mil. Kč).

- 2. Doposud úspěšnou výslednost české reprezentace zabezpečují hlavně sportovci z resortů armády, vnitra a školství. Jak funguje spolupráce a koordinace činnosti mezi jednotlivými rezortními sportovními centry?*

Táhneme všichni za jeden provaz, a to jak na úrovni jednotlivých věcně příslušných náměstků ministrů při pravidelných koordinačních poradách k činnosti RSC, kde rozhodující je shoda v oblasti financování RSC, tak i v případech pracovních jednáních odpovědných odborných a ekonomických orgánů RSC, které se uskutečňují zpravidla 3 – 4x ročně.

- 3. Dokážete si představit, že by stát zabezpečoval státní sportovní reprezentaci jinou formou než je tomu dnes pomocí RSC?*

Vznik RSC byl vynucen tehdejším stavem ve společnosti a ve sportovním hnutí. Cílem bylo zamezit postupnému propadu ve výslednosti státní sportovní reprezentace způsobené

¹³ ASC Dukla spadá pod tuto sekci MO

roztržštěností po rozpadu jednotné ČSTV. Zákon č. 115/2001 Sb. o podpoře sportu, jasně vymezil organizační struktury a stanovil odpovědnost za přípravu ke státní sportovní reprezentaci. Stávající struktura a činnost RSC reaguje na požadavky ČOV diferencovaně rozvíjet vybraná sportovní odvětví a v nich zajišťovat přípravu reprezentantů. Přes svá různá specifika RSC plně odpovídají současným potřebám a změna formy řízení by nebyla žádným přínosem.

4. *Spekuluje se o sloučení všech RSC do jednoho velkého sportovního centra pod hlavičkou MŠMT. Jaké výhody a nevýhody by mohla mít tato forma zabezpečení sportovní reprezentace.*

Každé z předmětných tří RSC má jiné podmínky pro činnost. VSC jako organizační složka státu nedisponuje žádnými nemovitostmi a vše si pronajímá. RSC MV je organizační složkou státu, disponuje lidským i věcným potenciálem a je prakticky samostatné ve všech oblastech konání. RSC MO tvoří organizační jednotka organizační složky státu ASC DUKLA a příspěvkové organizace Handbal club DUKLA Praha, Volejbalový klub DUKLA Liberec a Vědecké servisní pracoviště tělesné výchovy a sportu (CASRI). Tyto čtyři subjekty jsou natolik provázány s činnostmi odborných orgánů rezortu MO (péče o nemovitou infrastrukturu, provoz automobilní techniky, akviziční procesy, vnitřní kontrola, interní audit, personální práce apod.), že nejsou bez nich schopny plnit stanovené úkoly. Negativním dopadem vidím snížení aktivní péče o sportovce, vytracení individuálního přístupu ke sportovci, vytracení konkurence a v případě MO a MV vytracení přínosu resortních a věcných zdrojů. **V případném sloučení všech RSC vidím pouze nevýhody.**

5. *Jakými nejvýznamnějšími schopnostmi by měl dle Vašeho názoru disponovat manažer?*

Podle vlastních zkušeností si dovoluji tvrdit, že jsou to schopnosti stanovit cíl a cestu k němu, schopnosti vytvořit důvěryhodný pracovní tým, jehož jednotlivé členy pozitivně motivovat, schopnosti předvídat pravděpodobné budoucí události, schopnosti systematické úpravy úkolů, tak aby bylo dosaženo cíle s minimálními náklady.

5.5. Shrnutí výsledků šetření

V dnešní době zastává sport důležitou roli v národním hospodářství. Tvoří zhruba 3% HDP. Sportovec, jako ztělesnění antického ideálu kalokagathie má nemalou roli při tvorbě morálních hodnot mládeže a společnosti, naneštěstí roli ničím měřitelnou a porovnatelnou. Pokud tedy stát investuje do rozvoje sportu, do zabezpečení státní sportovní reprezentace, nejedná se o pouhou formu filantropie, neboť zde existuje reciproční vztah – poskytovatel finančních prostředků, v tomto případě, daňový poplatník, dostává za své peníze, ve zpětné vazbě, služby a statky, užitek a potěšení, které jsou méně, či více, měřitelné, ocenitelné.

Sport rovněž pomáhá k utváření pozitivního obrazu národa, sportovní úspěch jednotlivce či sportovního kolektivu pomáhá k udržení národní identity i v celosvětové tendenci ke globalizaci. Tyto úspěchy jsou často spojovány i s úspěchy ekonomickými či diplomatickými, což jasně deklaruje i mezinárodní přínos sportu. Významné sportovní soutěže, mistrovství světa či Olympijské hry se stávají událostmi celosvětového významu, kterých se nezdědka zúčastňují nejvyšší představitelé všech zúčastněných států. Toto je hlavní důvod státem dotované podpory státní reprezentace a programů péče o vrcholové sportovce a sportovně talentovanou mládež.

Armádní vrcholový sport se stal od svého počátku a je i v současnosti trvalou a významnou oporou státní sportovní reprezentace. Sportovní výsledky, kterých DUKLA dosahuje, svědčí o kvalitě nejen samotných sportovců, ale i systému samotného.

Armádní sport se stal systémovou součástí ozbrojených sil v roce 1948. Od té doby až do rozdělení republiky v roce 1993 vybojovali armádní sportovci tehdejšího Československa na Hrách olympiády („Letních olympijských hrách“) a Zimních olympijských hrách celkem 70 medailí. Od roku 1993 získali čeští armádní sportovci na těchto hrách 25 medailových umístění. (viz. Obr. 5.3.)

Současný systém zabezpečení přípravy ke státní a resortní sportovní reprezentaci v působnosti resortu MO prokázal zejména po vzniku samostatné České republiky svoji funkčnost a dlouhodobou sportovní úspěšnost. Svoji specifickou a autonomii obhájil i v průběhu reformy ozbrojených sil, přičemž respektoval cíle a priority výstavby profesionální armády. Upevnil své výjimečné postavení ve sportovním prostředí České republiky a potvrdil opodstatněnost péče státu o jeho sportovní reprezentaci.

Organizace sportovní činnosti ASC DUKLA podléhá aktuálním trendům v oblasti managementu a marketingu. Vzhledem k objemu finančních prostředků, kterými resortní

sportovní centrum Ministerstva obrany České republiky disponuje, je nanejvýš potřebné a nutné, aby takováto organizační složka státu prokazovala efektivní a cílené hospodaření, jejíž výsledky jsou měřitelné úspěšností sportovců na republikových i světových sportovních akcích. Čím ambicióznější jsou vytyčené cíle, tím preciznější a sofistikovanější musí být činnost managementu. Čím početnější je skupina usilující o dosažení těchto cílů, tím fundamentálnější je role managementu jako prostředku pro jejich dosažení.

Ovšem, objevují se i názory, že takováto podoba podpory, financovaná ze státních prostředků, je naprosto zbytečná, neboť by se pro tyto prostředky našlo určitě lepší využití v jiných oblastech. Z toho důvodu uvádím dokument „Analýza financování sportu v ČR“ jako jeden z hlavních zdrojů pro vypracování této práce. Dokument transparentně dokazuje, že financování sportu v ČR z veřejných financí není ztrátové, ba naopak, sport si na sebe dokáže vydělat sám. Nemalou měrou se na tom podílí i sportovci ASC DUKLA, kteří medializují různá sportovní odvětví a zvyšují zájem o jejich provozování. A jak uvádí Analýza, největší složkou zdrojů příjmů ze sportovního odvětví do státní kasy, jsou příjmy z domácností¹⁴.

¹⁴ téměř 50%

6. Závěr

Sport v České republice má bohaté tradice a svým historicky dlouhým organizovaným pojetím byl vždy uznáván za specifickou součást národní kultury. Ve sportu dosahovala vždy naše republika mimořádných úspěchů, na nichž se významně podíleli a podílí armádní sportovci.

Cílem bakalářské práce bylo posoudit efektivnost armádního sportu z hlediska přínosu pro sport v ČR a pro společnost obecně. K hlavnímu cíli jsem se dopracoval prostřednictvím dílčích cílů, kde jsem charakterizoval organizační strukturu ASC DUKLA, a model financování ASC DUKLA.

Tato práce může sloužit jako studijní materiál pro zájemce o problematiku a je základním kamenem pro eventuální navázání v Diplomové práci. Zpracovává problematiku fungování celého systému zabezpečení státní sportovní reprezentace se zaměřením na RSC MO.

Práce je rozpracována do šesti kapitol. Tou první je úvod a poslední závěr. V druhé části jsem popsal základní teoretická východiska pro pochopení problematiky. Uvedl jsem základní charakteristiku sportu, vymezil pojem management a financování a charakterizoval systém a úlohu státu zajištění státní sportovní reprezentace. Ve třetí části jsem se zabýval managementem ASC DUKLA, chodem celé organizace i její organizační strukturou. Ve čtvrté části jsem rozpracoval model financování ASC DUKLA a způsob, jakým finance do ASC plynou. Dále jsem analyzoval situaci ekonomiky AVS a metody hodnocení její činnosti. V páté kapitole jsem zhodnotil efektivitu armádního sportu z hlediska přínosu pro sport v ČR a díky rozhovorům s předními zástupci vedení ASC DUKLA potvrdil opodstatněnost jednotlivých RSC a systému jako takového. Také se mi potvrdilo, že jiný způsob zabezpečení státní sportovní reprezentace a výchovy talentované mládeže pro tuto chvíli nepřipadá v úvahu. Zavádění nového modelu je zcela zbytečné. Finance plynoucí do AVS odpovídají potřebám této organizace a odvíjí se od požadavků a nároků, které jsou na ni kladeny.¹⁵

¹⁵ těmito požadavky je zde myšlena požadovaná sportovní výslednost sportovců ASC DUKLA.

Seznam použité literatury :

- [1] DURDOVÁ, I. *Sportovní management*. 1. vydání. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, Ekonomická fakulta, 2002, 121str. ISBN 80-248-0130-2
- [2] PEKOVÁ, J; PILNÝ, J; *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. 1. vydání Praha: ASPI publishing, 2002, 442 str. ISBN 80-86395-21-9
- [3] SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1996, 455 str. ISBN 80-7169-211-5
- [4] NOVOTNÝ, J. *Ekonomika sportu*. 1. vydání Praha: ISV, 2000, 248 str. ISBN 80-85866-68-4
- [5] KOONTZ, H; WEIHRICH, H; *Management*. 1. vydání. Praha: East Publishing, 1998, 659 str. ISBN 80-7219-014-8
- [6] SLUKA,T. *Profesionální sportovec*. 1. vydání: Havlíček Brain Team, 2007, 196 str. ISBN 80-903609-5-5
- [7] HOBZA,V; REKTOŘÍK, J; *Základy ekonomie sportu*. 1. vydání. Praha: Ekopress, s.r.o., 2006, 191 str. ISBN 80-86929-04-3
- [8] JUREČKA, V; JÁNOŠÍKOVÁ, I; *Makroekonomie, základní kurs*. 1. vydání. Ostrava: VŠB-TUO, 2008, 296 str. ISBN 978-80-248-0530-6
- [9] BĚLOHLÁVEK, F; *Management*. 1. vydání: RUBICO, 2001, 650 str. ISBN 80-85839-45-8
- [10] ČÁSLAVOVÁ, E. *Management sportu*. Praha : East West Publishing Company, 2000.
- [11] LEDNICKÝ, V. *Základy managementu*. 1. vyd. Ostrava : Akademie J.A.Komenského, 2000.
- [12] AUTORSKÝ KOLEKTIV; *Analýza financování sportu v České republice, 2009*

Internetové zdroje:

- [13] www.msmt.cz
dostupné 26.5.2010 v 12:00 hod
- [14] www.army.cz
dostupné 14.6.2010 v 11:00 hod

Periodika:

Ekonom
Dukla Sport

Seznam zkratek :

MŠMT – ministerstvo školství a mládeže

ČSTV – Český svaz tělesné výchovy a sportu

ČOV – Český olympijský výbor

MO – ministerstvo obrany

OZZ AVS – Oddělení zdravotnického zabezpečení armádního vrcholového sportu Praha

AVS – armádní vrcholový sport, tj. Systém zabezpečení přípravy ke státní a resortní sportovní reprezentaci v působnosti Ministerstva obrany

RSC – resortní sportovní centrum

ASC – armádní sportovní centrum

VSC – vysokoškolské sportovní centrum

ME – mistrovství Evropy

MS – mistrovství světa

OH – olympijské hry

MS-J – mistrovství světa juniorů

ME-J – mistrovství Evropy juniorů

MS CISM – mistrovství světa CISM

ASO – armádní sportovní oddíl

VUSS – Vojenská ubytovací a stavební správa

ZmoSR – zmocněnec státní reprezentace

s.r.o. – společnost s ručeným omezeným

HDP – hrubý domácí produkt

EU – Evropská unie

Sb. – sbírky

ČSLA – československá lidová armáda

7.mb – sedmá mechanizovaná brigáda

31. bcho – třicátáprvní brigáda chemické ochrany

102. pzpr – stodruhý průzkumný prapor

601. skss – šestsetprvní skupina speciálních sil

Přílohy :

Příloha č. 1 : Otázky použité v rozhovorech

Otázky pro ředitele ASC DUKLA Jaroslava Priscáka:

1. Jak jste jako ředitel spokojen s výsledností a chodem celého ASC DUKLA?
2. Česká republika vybojovala na posledních letních a zimních olympijských hrách v Pekingu a Vancouveru v součtu dvanáct medailí, z toho sportovci Dukly osm. Čím si to vysvětlujete?
3. V čem vidíte, pokud vůbec, skrytý potenciál armádního sportu?
4. Jakým směrem by se mělo ubírat a na co by se mělo koncentrovat ASC DUKLA v nejbližších letech?
5. Je v dnešní době systém financování a zabezpečení státní sportovní reprezentace formou RSC dostačující a adekvátní?

Otázky pro náměstka MO pro vyzbrojování Jaroslava Kopřivu:

1. Čím byste vysvětlil trend stoupajícího objemu financí plynoucích do ASC DUKLA z kapitoly MO v posledních letech?
2. Doposud úspěšnou výslednost české reprezentace zabezpečují hlavně sportovci z resortů armády, vnitra a školství. Jak funguje spolupráce a koordinace činnosti mezi jednotlivými rezortními sportovními centry?
3. Dokážete si představit, že by stát zabezpečoval státní sportovní reprezentaci jinou formou než je tomu dnes pomocí RSC?
4. Spekuluje se o sloučení všech RSC do jednoho velkého sportovního centra pod hlavičkou MŠMT. Jaké výhody a nevýhody by mohla mít tato forma zabezpečení sportovní reprezentace.
5. Jakými nejvýznamnějšími schopnostmi by měl dle Vašeho názoru disponovat manažer?

Příloha č. 2 : Přehled sportovních odvětví v jednotlivých RSC

Odvětví	MO	MV	MŠMT
<i>Olympijské sporty</i>			
Atletika	•	•	•
Basketbal			•
Biatlon		•	
Box		•	
Cyklistika	•	•	
Házená	•		•
Judo		•	•
Kanoistika - rychlostní	•		•
Kanoistika - vodní slalom	•		•
Krasobruslení			•
Lyžování	•	•	
Moderní pětiboj	•		
Plavání		•	•
Střelectví	•	•	
Šerm			•
Tenis			•
Triatlon		•	
Veslování	•		
Volejbal	•	•	•
Vzpírání		•	
Zápas		•	
Ostatní sporty	•	•	•

<i>Neolympijské sporty</i>			
Parašutismus	•		
Plochá dráha		•	

Příloha č. 3 : Organizační struktura ASC DUKLA k 1. lednu 2010

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- byl(a) jsem seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové (bakalářské) práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že údaje o diplomové (bakalářské) práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé diplomové (bakalářské) práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou (bakalářskou) práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....